



POUR INFORMATION

TREIZIÈME 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 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 stratégie.
2. Le présent document, qui constitue le troisième rapport, présente un résumé des mesures prises pour assurer la mise en œuvre de la stratégie et les principaux résultats obtenus à ce jour au regard des objectifs initiaux approuvés par le Conseil d'administration. Il décrit également les principales étapes prévues pour l'avenir et souligne, en vue de la mise à jour de la stratégie en 2009, quelques-unes des implications du suivi de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

Plan 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. La troisième section présente les principaux faits nouveaux survenus dans le cadre de la réforme des Nations Unies et leurs conséquences possibles sur la gestion des ressources humaines au BIT.
6. La quatrième section met en lumière, en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour 2010-2015, quelques-unes des implications du suivi de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable.

Mise en œuvre de la stratégie: vue d'ensemble

7. La stratégie vise à assurer une adéquation optimale entre le dessein formé par l'Organisation de faire du travail décent une réalité et la gestion des ressources humaines du Bureau, afin que ce dernier soit mieux à même de fournir des services de qualité aux mandants. Reposant sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), elle promeut et entretient une culture du résultat chez les cadres et les autres membres du personnel. En ce sens, elle est l'un des principaux vecteurs de la réforme interne. Ses cibles sont des composantes importantes de la feuille de route de la GAR et sont reliées aux stratégies relatives aux technologies de l'information et au partage des connaissances.
8. Le Bureau a accéléré la préparation du système révisé de gestion de la performance du personnel, qui met l'accent sur la gestion axée sur les résultats, la planification, la responsabilisation et la reconnaissance. Et il a redoublé d'efforts pour instaurer une culture de l'apprentissage afin de se doter des compétences dont il a besoin et de consolider sa base de connaissances. Les deux objectifs sont au cœur du processus de réforme.
9. Autre aspect fondamental du processus de réforme, des efforts soutenus ont été consacrés à l'amélioration des aptitudes à la gestion dans tout le Bureau, par le biais d'activités de formation axées sur la bonne gouvernance et l'efficacité opérationnelle. L'adhésion et la collaboration du personnel sont indispensables dans un processus de ce type. L'administration a donc poursuivi son dialogue avec le Comité du Syndicat du personnel soit de manière formelle, dans le cadre du Comité de négociation paritaire et du Conseil paritaire de la formation ainsi que de groupes de travail et d'autres organes communs, soit à la faveur de rencontres et de consultations informelles.
10. Les activités de recrutement ont pris un nouvel élan grâce à la mise en place réussie du nouveau système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS). Ce système offre au Bureau une vue d'ensemble des décisions de recrutement et de placement qu'il a à prendre, compte tenu des objectifs de sa politique des ressources humaines. Il améliore la planification du personnel et le renouvellement des effectifs, assure aux cadres et aux membres du personnel un degré accru de transparence et de prévisibilité, offre un solide point d'ancrage pour améliorer la politique de mobilité et réduit les coûts de transaction. D'autres mesures seront prises en vue de permettre au Bureau d'attirer un personnel hautement qualifié, notamment des jeunes, provenant en particulier de régions sous-représentées. Dans ce contexte, le Bureau tirera profit des résultats d'une enquête¹ globale sur le recrutement et le maintien dans l'emploi, réalisée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) dans l'ensemble du système des Nations Unies. Cette enquête fournit de précieuses indications sur les raisons qui incitent le personnel à entrer et à rester au service des organisations.
11. Les questions de sûreté et de sécurité ont fait l'objet d'un regain d'attention au lendemain des attentats à la bombe qui ont frappé le bâtiment de l'ONU à Alger en décembre 2007, et ont coûté la vie à 17 fonctionnaires des Nations Unies, dont un employé du BIT. En outre, plusieurs fonctionnaires du BIT figuraient parmi les blessés. Entre autres mesures, le Bureau a prélevé un montant supplémentaire de 1,5 million de dollars des Etats-Unis sur le Fonds pour les programmes spéciaux afin de renforcer la sécurité de son personnel et de ses locaux et a adopté un cadre actualisé de responsabilité pour la gestion de la sécurité, dont l'application par les membres du personnel à tous les niveaux est étroitement surveillée. Dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), ainsi que du Comité de haut niveau sur la gestion et de ses réseaux fonctionnels, le Bureau a contribué à déterminer la suite à donner au rapport du

¹ Voir: <http://icsc.un.org/resources/hrpd/gssr/>.

Groupe indépendant du Secrétaire général sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies.

12. En tant que membre du système commun des Nations Unies, le BIT a participé activement aux premières mesures destinées à donner effet aux recommandations du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système, qui figurent dans le rapport «Unis dans l'action». Ces recommandations insistent, entre autres, sur la nécessité d'assurer une plus grande cohérence et une meilleure harmonisation des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, y compris la gestion des ressources humaines, le but étant d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble du système². A cette fin, le Bureau a continué à répertorier, dans le cadre du Réseau Ressources humaines et dans les pays, les domaines qui se prêtent à une meilleure harmonisation, en tenant dûment compte des dispositions du Statut du personnel et des décisions du Conseil d'administration du BIT et du Tribunal administratif de l'OIT.
13. Globalement, les cibles relatives à l'équilibre entre hommes et femmes, à la mobilité, à la sécurité et à la santé au travail, à la prévention et au règlement des conflits ont été atteintes, et des progrès significatifs ont été accomplis dans d'autres domaines – gestion de la performance du personnel, perfectionnement du personnel, recrutement et sélection, rééquilibrage de la structure hiérarchique. Le Bureau reconnaît toutefois que beaucoup reste à faire, notamment, pour répondre aux exigences qui découlent de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et son suivi.

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 amendements au Statut du personnel et aux circulaires administratives correspondantes seront soumis à l'approbation de la commission en mars 2006.

14. Un accord-cadre sur les procédures de recrutement et de sélection a été signé en octobre 2007. Par la suite, des négociations se sont engagées sur les annexes de l'accord, qui doivent définir ces procédures en détail. Cependant, en mai 2008, le Comité du Syndicat du personnel a informé le Département du développement des ressources humaines qu'il ne pourrait pas poursuivre les négociations tant qu'un groupe d'étude n'aurait pas rendu son avis sur certains changements apportés au centre d'évaluation³. Le groupe d'étude n'avait pas encore examiné la demande du syndicat au moment où le présent document a été rédigé. Dans l'intervalle, la convention collective actuelle reste en vigueur.

² Document GB.300/PFA/17, paragr. 8.

³ L'article 7 de l'Accord de reconnaissance et de procédure établi entre le Bureau et le Syndicat du personnel prévoit que, au cas où le Comité de négociation paritaire ne parviendrait pas à un accord, ou au cas où une divergence d'opinions sur l'interprétation ou sur l'application des accords existants apparaîtrait, la question sera portée devant un groupe d'étude.

Cible: Réduction à quatre-vingt-dix jours, d'ici à la fin de 2007, de la durée moyenne de la procédure de recrutement dans le cadre d'un concours.

15. Depuis la mise en place du RAPS à la fin de 2007, le recrutement du personnel de la catégorie des services organiques relevant du budget ordinaire se fait pendant deux périodes fixes de l'année, pour une meilleure planification du personnel, notamment en ce qui concerne le renouvellement des effectifs. Dans cette nouvelle perspective, l'élément déterminant est moins la durée de la procédure de mise au concours que la nécessité de prendre au moment voulu des décisions optimales pour la constitution des effectifs, en tenant compte des besoins du Bureau à moyen et à long terme. On est parvenu à la conclusion que, du fait de l'amélioration de la planification et de la plus grande prévisibilité de la procédure de recrutement, cette cible avait en grande partie perdu sa pertinence. Il est plus judicieux, dans le cadre du nouveau système, de considérer la durée pendant laquelle un poste reste vacant. Une nouvelle cible sera donc proposée dans la stratégie révisée, sur la base des enseignements tirés de la mise en œuvre du RAPS.
16. Certains chiffres du premier cycle du RAPS, organisé au premier semestre de 2008, méritent d'être signalés eu égard à la cible actuelle:
 - la durée moyenne de la procédure de recrutement par concours, qui concernait quelque 37 postes de la catégorie des services organiques, a été de 132 jours;
 - 3 038 candidatures ont été reçues alors que pour toute l'année précédente, services organiques et services généraux confondus, ce chiffre avait été de 3 118.

Lorsque le nouveau système sera mieux rodé et moyennant quelques réglages supplémentaires, il sera sans doute possible de réduire encore la durée de la procédure de recrutement mais, compte tenu de l'actuelle marche à suivre et du volume de ressources, il est peu probable que cette réduction soit significative. Il faudra tenir compte de cet aspect dans la future planification. Plus intéressante à relever est la possibilité qu'offre le nouveau système d'attirer davantage de candidats. L'avenir dira si, de surcroît, le recrutement a été de meilleure qualité mais ce qu'il y a de certain, c'est que, grâce à un ciblage plus rigoureux, le Bureau peut atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, surtout en ce qui concerne les régions sous-représentées.

17. Le travail administratif occasionné par l'organisation simultanée de concours RAPS et de concours hors RAPS (recrutements en cours pour les services organiques, recrutements en cours et nouvelles mises au concours pour les services généraux) a, malgré les mesures prises, retardé ces derniers. Leur durée moyenne est en effet passée à 158 jours pour les postes des services organiques et à 181 jours pour les postes des services généraux. Il convient toutefois de noter que ce double système de recrutement du personnel des services organiques est transitoire et que le Bureau est en train de faire le nécessaire pour alléger la charge de travail en réduisant pour ceux-ci le nombre de concours hors RAPS. Les enseignements tirés de la première phase de mise en œuvre du RAPS seront analysés dans le but de recenser et de résoudre les difficultés ainsi que de procéder à des améliorations. On devrait ainsi disposer d'un système de recrutement plus efficace et plus performant, répondant mieux aux besoins du Bureau et du personnel. Des mesures ont déjà été prises pour faire face à la très forte augmentation du nombre de candidatures, notamment en améliorant le système de recrutement électronique du BIT, dénommé JobShop (voir le paragraphe 71).

18. Les prochaines grandes étapes sont les suivantes:

Mois/année	Principales étapes
Décembre 2008	Nominations effectuées dans le cadre du RAPS en 2008 (phase 2)
Décembre 2008	Analyse des effectifs dans l'ensemble du Bureau pour le RAPS en 2009 (phase 1)
Février 2009	Publication du répertoire de postes vacants
Juin 2009	Nominations effectuées dans le cadre du RAPS 2009 (phase 1)

Stages

- 19.** Depuis janvier 2008, 260 jeunes environ ont bénéficié d'un stage, 174 au siège et 86 dans les régions. Au siège, le Bureau est parvenu à proposer ces stages à un nombre croissant de jeunes non originaires d'Europe ou d'Amérique du Nord; ces derniers représentent aujourd'hui plus de la moitié des stagiaires, contre environ un tiers en 2007.

b) Renforcement de la diversité

Diversité régionale

***Cible:** Parvenir à assurer d'ici à la fin de 2007 une représentation plus équilibrée des régions en accordant, pour chacune d'elles, une attention particulière aux nationalités peu ou non représentées.*

- 20.** La méthode utilisée pour déterminer si la répartition géographique du personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures financé par le budget ordinaire est plus ou moins équilibrée selon les régions a été décrite dans de précédents rapports⁴. Elle consiste à calculer une fourchette souhaitable pour l'effectif de chaque région, puis à déterminer le point médian de cette fourchette pour le rapporter ensuite au nombre de fonctionnaires ressortissants des pays de cette région⁵. Les régions sont celles que le BIT a définies à des fins administratives, c'est-à-dire les cinq régions indiquées dans le tableau 1 ci-dessous.

⁴ Documents GB.297/PFA/14, paragr. 17, et GB.300/PFA/17, paragr. 16.

⁵ La fourchette souhaitable pour chaque région correspond à la somme des fourchettes souhaitables de l'ensemble des Etats Membres de cette région. Le Bureau établit une fourchette souhaitable pour tous les Etats Membres dont la contribution au budget ordinaire est égale ou inférieure à 0,2 pour cent et, pour les autres, une fourchette souhaitable proportionnelle à leur contribution au budget ordinaire.

Tableau 1. Représentation des différentes régions (personnel permanent – catégorie des services organiques et catégories supérieures), décembre 2005 et septembre 2008

Région administrative (nombre d'Etats Membres)	Fourchette souhaitable		Point médian de la fourchette souhaitable		Effectifs		Ecart avec le point médian	
	Déc. 2005	Sept. 2008	(a) Déc. 2005	Sept. 2008	(b) Déc. 2005	Sept. 2008	(b)–(a) Déc. 2005	Sept. 2008
Afrique (53)	60-101	60-101	81	81	96	96	+15	+15
Amériques (35)	126-209	124-207	167	166	171	168	+4	+2
Etats arabes (11)	15-25	16-26	20	21	8	11	–12	–10
Asie et Pacifique * (29) à (32)	111-185	108-181	148	145	115	115	–33	–29
Europe et Asie centrale * (50) à (51)	172-286	184-306	229	245	255	266	+26	+25
Total * (178) à (182)					645	656		

* 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 Etat Membre; celui de la région Asie et Pacifique est passé de 29 à 32 avec l'adhésion du Brunéi Darussalam, de la République des Iles Marshall et de Tuvalu, qui sont devenus respectivement les 180^e, 181^e et 182^e Etats Membres.

21. Il ressort du tableau 1 que la situation est restée stable et encourageante, puisque les effectifs correspondent à la fourchette souhaitable dans quatre des cinq régions. S'agissant des Etats arabes, les effectifs ont augmenté mais sont restés inférieurs à la fourchette souhaitable. De plus, en comparant les effectifs du personnel et le point médian de la fourchette souhaitable de chaque région, on constate une convergence vers le point médian dans quatre des cinq régions, ce qui dénote un progrès. Pour les régions Amériques et Europe et Asie centrale, les effectifs sont certes restés supérieurs au point médian, mais l'écart s'est réduit. L'écart s'est également réduit pour la région Asie et Pacifique, encore que les effectifs soient restés inférieurs au point médian. En Afrique, l'écart est resté identique.
22. Le Bureau reste déterminé à réduire les importants déséquilibres intrarégionaux. Il a continué de prendre des mesures pour attirer et recruter des ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés, ce dont témoignent les progrès relevés au paragraphe 21. Depuis 2005, le Bureau a recruté huit personnes venant de nationalités non représentées, mais l'effet de ces recrutements sur le nombre global de pays non représentés a été annulé par le départ de fonctionnaires de telles nationalités et l'augmentation du nombre de nouveaux Etats Membres. Quatre nouveaux Etats ont adhéré à l'OIT depuis 2005.
23. Avec le RAPS, le Bureau dispose d'un mécanisme à la fois efficace et économique pour cibler les candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés. Déjà lors de la première phase, 20 pour cent environ des 3 083 candidats externes et un tiers de ceux qui ont été recrutés appartenaient à cette catégorie. Entre autres mesures, le Bureau a plus largement fait usage des organes de presse internationaux et régionaux respectables, en accordant, dans ce dernier cas, la priorité à l'Asie et aux Etats arabes, et en publiant les annonces dans plusieurs langues, notamment le japonais et l'arabe. En outre, il a pris contact avec des agences de recrutement spécialisées en vue de la prospection de certaines régions.

24. Le Bureau a également:

- créé et mis en service, avec l'aide des mandants, une base de données pour la prospection des organismes gouvernementaux, des organisations d'employeurs et de travailleurs et des établissements d'enseignement de pays non représentés ou sous-représentés;
- envisagé, avec des représentants de ces pays, des stratégies qui lui permettraient d'attirer et de retenir leurs compatriotes, ainsi que de contribuer ou de participer à des salons de recrutement;
- pris en considération, dans le cadre de la procédure de concours, les candidatures provenant de pays non représentés ou sous-représentés, une fois appliquée la règle prescrivant d'accorder la priorité aux candidats internes. Les règles de recrutement concernant les compétences et l'intégrité sont toujours respectées, conformément aux dispositions du Statut du personnel.

25. Le Bureau mettra à profit les résultats de l'enquête sur le recrutement et la fidélisation du personnel des organismes des Nations Unies, et en particulier ceux qui concernent le personnel du BIT, pour mieux comprendre les raisons qui poussent des personnes à entrer au service d'une organisation et à y rester. Bien que les résultats concernant le BIT ne soient pas encore disponibles, l'enquête montre que, d'une manière générale, les éléments motivants sont les suivants: forte adhésion à la mission et aux objectifs de l'organisation, possibilité d'exercer ses compétences, service d'une bonne cause, travail à la fois exigeant et gratifiant et environnement multiculturel ⁶.

Equilibre entre les hommes et les femmes

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

- 26.** La proportion de femmes occupant des postes à responsabilité de grades P5 et supérieurs a continué d'augmenter pour atteindre 35 pour cent en septembre 2008 (chiffre supérieur à celui défini par la cible), alors qu'elle était de 29 pour cent en décembre 2005, date de référence. C'est au grade D1 que la progression a été la plus forte – de 31 pour cent à presque 50 pour cent. La progression au grade P5 – 32,1 pour cent contre 28 pour cent précédemment – est elle aussi significative, car les effectifs concernés sont plus importants.
- 27.** Le Bureau entend consolider ces acquis jusqu'à assurer la parité entre hommes et femmes. C'est dans ce but qu'il a continué à préparer des femmes à occuper des postes de direction, par le biais du Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger (MLDP). Depuis le lancement de ce programme, en 2003, 41 pour cent des participants ont été des femmes. Les résultats sont déjà au rendez-vous puisque lors de la première phase du RAPS, six des douze postes de P5 mis au concours ont été attribués à des femmes. Le but est également d'assurer à l'ensemble des membres du personnel du BIT une plus grande égalité de chances et de traitement, et d'intégrer les questions d'égalité entre hommes et femmes dans les dispositifs internes et institutionnels du Bureau ainsi que dans les politiques relatives aux ressources humaines, conformément au Plan d'action du BIT

⁶ «Results of the 2008 Staff Survey on Recruitment and Retention», note préliminaire du Secrétariat de la CFPI.

pour l'égalité entre hommes et femmes ⁷. Dans ce contexte, il faudrait peut-être prévoir des mécanismes permettant de mieux accompagner les femmes qui occupent des postes de direction.

Personnes handicapées

28. Dans le cadre de sa politique relative à l'emploi des personnes handicapées, le Bureau a continué d'analyser et de mettre en œuvre, dans la mesure du possible, les recommandations issues de l'évaluation indépendante réalisée en 2007. Par exemple, il prévoit de mentionner explicitement, dans tous ses avis de vacance de poste, que les candidatures de personnes handicapées qualifiées sont bienvenues et, dès la deuxième phase du RAPS, de demander à toutes les personnes invitées à un entretien d'embauche de lui faire savoir si elles estiment nécessaire de prévoir, dans des limites raisonnables, certains aménagements qui faciliteraient leur participation à l'entretien.
29. Le Bureau a poursuivi les aménagements du bâtiment du siège destinés à faciliter l'accès des personnes handicapées. La proposition d'installer un ascenseur pour les personnes handicapées dans la partie nord du bâtiment a été acceptée par la commission, mais sa mise en œuvre est différée dans l'attente des résultats d'une évaluation technique ⁸. L'amélioration de l'accès sera l'un des aspects fondamentaux du projet global de rénovation du bâtiment du siège.
30. Dans le cadre des Propositions de programme et de budget pour la période 2010-11, le Bureau envisage la création d'un fonds centralisé pour financer l'aménagement de postes de travail, et ainsi faciliter le maintien en emploi de membres du personnel qui deviennent handicapés pendant leur vie professionnelle et/ou le recrutement de personnes handicapées. Ce fonds, qui serait utilisé par les cadres du siège et des bureaux extérieurs, permettrait de réduire les obstacles au recrutement de personnes handicapées. Ce fonds centralisé serait du même type que ceux de nombreuses organisations privées ou publiques.
31. La politique du Bureau concernant l'emploi des personnes handicapées (2005) a récemment servi de modèle au groupe de travail du Réseau Ressources humaines, qui est en train d'élaborer un projet de politique sur les droits des personnes handicapées, qui sera soumis au CCS. Ce projet de politique fait suite à l'adoption de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, le 24 janvier 2007, par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 61/106.

c) Rééquilibrage de la structure hiérarchique

Cibles:

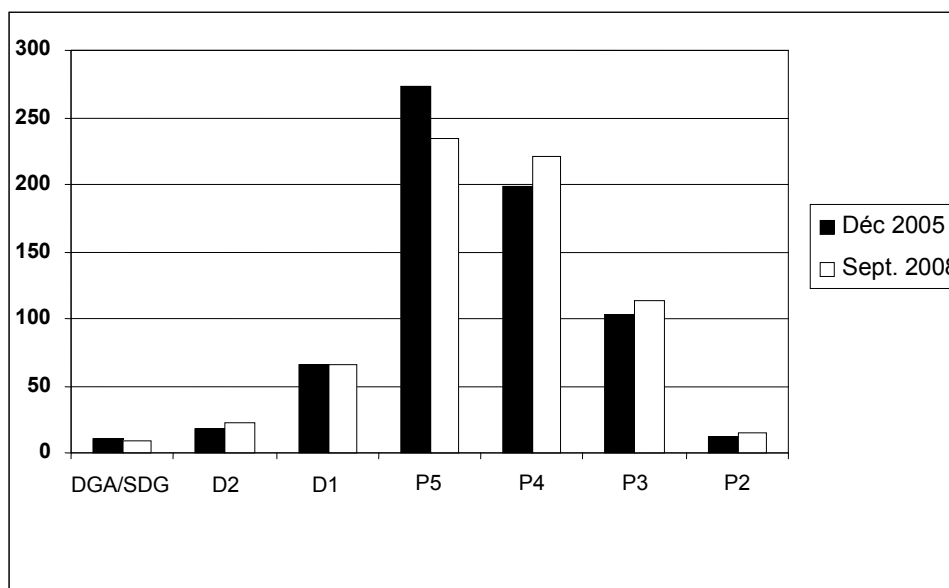
- i) *Un tiers au moins des postes P5 devenant vacants d'ici à la fin de 2009 par suite des départs à la retraite seront reclassés. Le grade des autres postes devenant vacants pendant cette période fera également l'objet d'un réexamen, en vue d'instaurer une meilleure répartition des grades du personnel des services organiques.*
- ii) *Dans le cadre du réexamen des grades, la catégorie du personnel des services généraux du siège et des structures extérieures relèvera d'une cible distincte.*

⁷ Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2008-09, Bureau international du Travail, Genève.

⁸ Document GB.303/PFA/BS/1, paragr. 6.

32. Depuis janvier 2006, 27 postes P5 libérés par des départs à la retraite, des transferts ou d'autres motifs de départ ont été déclassés. Deux postes de D1 ont été déclassés au niveau P5. La proportion de postes P5 est ainsi tombée de 46,6 pour cent à 40 pour cent. La nouvelle répartition des grades apparaît dans la figure 1. Aucune cible séparée n'a encore été établie pour le personnel des services généraux, car les résultats de l'étude sur les bureaux extérieurs ne sont pas encore connus. Trois postes de la catégorie des services généraux ont néanmoins été déclassés.

Figure 1. Répartition du personnel par grade (personnel permanent – catégorie des services organiques et catégories supérieures), décembre 2005 et septembre 2008



Source: IRIS.

33. Ces résultats ont pu être atteints grâce au réexamen systématique du grade de tous les postes qui se libèrent, travail facilité par l'analyse semestrielle des effectifs du siège et des bureaux extérieurs, qui est réalisée dans le cadre du RAPS. La mise en place de ce système requiert de la part du Bureau une planification plus rigoureuse du personnel, et suppose donc que les responsables déterminent l'ensemble de leurs besoins en ressources humaines au moins une année à l'avance. Les analyses des effectifs permettent de prendre des décisions concernant le grade des postes vacants et des postes appelés à se libérer dans un futur proche en raison de départs à la retraite.
34. Proposer des services de qualité et d'un bon rapport coût-efficacité est une tâche exigeante. Les mandants de l'OIT souhaitent bénéficier d'une assistance technique de qualité, fournie par des fonctionnaires très expérimentés – dont la plupart occupent des postes élevés et sont secondés par des fonctionnaires d'un grade inférieur. La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable invite à faire le nécessaire pour disposer d'une base de compétences et de connaissances appropriée. La politique du Bureau en matière de classification des postes doit par conséquent viser à instaurer un équilibre entre les fonctionnaires de différents grades, tout en garantissant que les exigences des mandants soient satisfaites. Parallèlement, cette politique doit tenir compte des ambitions de carrière des fonctionnaires en poste et faciliter la mobilité du personnel. Ce sont là des considérations dont il faudra tenir compte lors d'une éventuelle actualisation de la politique de classification des postes.

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.*

- 35.** Entre septembre 2007 et septembre 2008, 16 fonctionnaires (dont cinq femmes) ont été transférés du siège à un bureau extérieur; 21 (dont neuf femmes) ont été transférés d'un bureau extérieur au siège; et 19 (dont six femmes) ont été transférés d'un bureau extérieur à un autre. La proportion de membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures ayant acquis une expérience aussi bien au siège que sur le terrain a de ce fait atteint 40 pour cent, ce qui correspond à la première cible.
- 36.** Le tableau 2 ci-dessous montre que la deuxième cible a également été atteinte, puisque la proportion de membres du personnel des services organiques et des catégories supérieures en poste dans une autre région que leur région d'origine dépasse légèrement 33 pour cent. D'importantes variations subsistent toutefois entre les régions – avec des résultats supérieurs à la cible dans les régions Asie et Pacifique et Etats arabes, alors que, malgré des progrès notables, les régions Afrique, Europe et Amérique latine et Caraïbes restent encore en-deçà.
- 37.** Le Bureau continuera à assurer une mise en œuvre plus rigoureuse de la politique de mobilité, car il est essentiel que les membres du personnel approfondissent leur connaissance collective de l'action de l'Organisation dans son ensemble, et que le Bureau puisse les détacher au moment voulu, là où leurs compétences sont nécessaires. Le RAPS servira à identifier et à préparer les fonctionnaires qui pourraient être transférés dans le cadre de la politique de mobilité. Dans ce but, le Bureau a commencé à adresser aux fonctionnaires en poste au siège depuis plus de dix ans et dans les bureaux extérieurs pendant plus de six ans, une lettre les invitant à présenter leur candidature pour les postes qui seront mis au concours lors de la deuxième phase du RAPS dans un autre lieu que celui auquel ils sont actuellement affectés.
- 38.** Le Bureau est conscient que les membres du personnel ont souvent de la peine à s'adapter à leur nouveau lieu d'affectation et à répondre aux besoins et aspirations professionnels de leur conjoint ou partenaire. C'est la raison pour laquelle il a décidé de participer au programme des Nations Unies axé sur les carrières et la mobilité qui aide les conjoints et les partenaires à trouver un emploi, à obtenir un permis de travail et à réinstaller leur famille. En outre, le Bureau expérimente actuellement un programme d'information plus structuré pour le personnel d'encadrement nommé dans les bureaux extérieurs afin que ce personnel soit bien préparé à faire face aux difficultés que pose l'administration d'un bureau extérieur de l'OIT (voir également le paragraphe 47).

Tableau 2. Répartition du personnel par région d'affectation (personnel permanent – catégorie des services organiques et catégories supérieures), septembre 2008

Région	Effectif total	Fonctionnaires provenant d'une autre région	Pourcentage de fonctionnaires provenant d'une autre région (septembre 2007)	Pourcentage de fonctionnaires provenant d'une autre région (septembre 2008)
Afrique	67	15	23,8	22,4
Amérique latine et Caraïbes	49	15	25,0	30,6
Etats arabes	13	7	50,0	53,9
Asie et pacifique	65	29	40,6	44,6
Europe	29	8	18,2	27,6
Total	223	74	30,0	33,2

Source: IRIS.

2. Systèmes intégrés, 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.

39. La conception et la mise en place du nouveau système de gestion de la performance du personnel, et notamment d'un système d'évaluation plus rigoureux pour les cadres, ont encore progressé. Des tests ont été réalisés dans trois bureaux extérieurs et deux unités du siège. Dans l'ensemble, des avis favorables ont été exprimés sur divers aspects du nouveau système tels que la planification des tâches au niveau de l'unité et au niveau individuel, la clarification des attentes vis-à-vis des membres du personnel et la fixation de priorités. Les participants ont donné des avis très utiles sur la première version des formulaires d'évaluation et des directives qui les accompagnent. En outre, ils ont considéré qu'une bonne formation des cadres et du personnel était un élément clé de la préparation.
40. Compte tenu de ce qui précède, le Bureau a mis au point une stratégie de formation et de communication pour préparer l'ensemble du personnel du siège et des bureaux extérieurs à l'entrée en vigueur du nouveau système. Une formation est actuellement dispensée aux cadres pour leur enseigner les principes d'une gestion efficace de la performance; ils apprennent notamment à donner et recevoir des informations, à assurer un suivi individualisé, à déléguer et à motiver le personnel. Le Bureau est en train de revoir son système de récompense et de reconnaissance du mérite des meilleurs éléments, et élabore à l'intention des cadres des directives précises sur le comportement à adopter vis-à-vis des moins bons.
41. L'harmonisation du système de gestion de la performance du personnel avec d'autres activités relatives aux ressources humaines et d'autres mesures prises par le Bureau dans le cadre de la GAR s'est poursuivie. Par exemple, le nouveau système respectera les principes et accompagnera la mise en œuvre de la GAR au sein du Bureau. La définition de la compétence et des valeurs fondamentales, qui a été révisée aux fins du nouveau système, est également utilisée pour le RAPS. Cette définition englobe les notions de travail d'équipe et de mutualisation des connaissances, qui sont au cœur de la stratégie de partage

des connaissances. De plus, le système sera lié aux activités de perfectionnement du personnel non seulement pour ce qui est de la formation préparatoire mentionnée, mais aussi en raison de l'incorporation systématique d'un objectif de perfectionnement dans le rapport de chaque membre du personnel.

42. Le Comité des rapports, qui fait partie intégrante de la structure de gestion de la performance, a continué à réexaminer et rationaliser ses méthodes de travail en prévision de la mise en application du nouveau système. Il accorde une importance particulière à la question du perfectionnement, attire l'attention des responsables sur la nécessité de remettre une évaluation plus détaillée de la performance, notamment dans le contexte de l'augmentation pour service méritoire, et suit de près le travail du personnel qui ne donne pas satisfaction.
43. L'adoption du nouveau système de gestion de la performance exige que le Statut du personnel soit modifié. Les amendements correspondants seront soumis à l'approbation de la commission au cours de la présente session (voir document GB.303/PFA/1). Etant donné que l'accent est mis sur la planification des tâches dans un système qui est axé sur les résultats, les évaluations seront alignées sur le cycle biennal du programme et budget. Le système sera mis en place par étapes à partir du deuxième semestre 2009 jusqu'au début de 2010. Des mesures transitoires seront donc adoptées en 2009 pour assurer la gestion de la performance du personnel dans le cadre de l'actuel Statut du personnel.
44. Les principales étapes de la mise en place du nouveau système seront les suivantes:

Mois/année	Principales étapes
Septembre-décembre 2008	Lancement de la campagne d'information. Début de la formation au siège et dans les bureaux extérieurs.
Novembre 2008	Soumission des amendements au Statut du personnel à l'approbation du Conseil d'administration.
Janvier-décembre 2009	Dispositions transitoires.
Juillet 2009	Application progressive du nouveau système aux fonctionnaires à l'essai et au personnel de la coopération technique.
1 ^{er} janvier 2010	Mise en place définitive du nouveau système de gestion de la performance.

45. L'élaboration et la mise en place du nouveau système de gestion de la performance du personnel sont le résultat d'un travail complexe qui a nécessité un important investissement en temps, en ressources et surtout en personnel. Ainsi, le nouveau système est le fruit d'une collaboration entre plusieurs départements du secteur de la gestion et de l'administration, le Comité du Syndicat, le bureau du Conseiller juridique, l'équipe de direction, le Comité des rapports, un groupe consultatif informel sur la gestion de la performance ainsi que les cadres et le personnel de plusieurs unités du siège et de la structure extérieure. En raison de cette démarche participative, la phase de préparation a été plus longue que prévue dans la stratégie mais elle devrait faciliter l'acceptation du système une fois que celui-ci sera pleinement opérationnel et lui conférer davantage d'efficacité.

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 des programmes analogues de formation à la gestion.

46. Le MLDP reste le principal outil de formation des cadres du BIT. D'autres ateliers, portant par exemple sur la prévention et le règlement des différends ou encore la gestion de la performance du personnel, sont proposés aux cadres pour favoriser une bonne gouvernance et renforcer les compétences opérationnelles dans des domaines particuliers. Le pourcentage des membres du personnel des grades P4 à D1 qui participe à une formation à la gestion est passé de 35 à 42 pour cent environ en un an. Le nombre total des fonctionnaires des services organiques qui ont participé au MLDP et à des activités connexes a augmenté de 45 pour cent en 2007 à environ 65 pour cent aujourd'hui.
47. Pour améliorer l'efficacité des cadres récemment nommés à leurs postes, le Bureau a lancé un programme de mentorat entre pairs. Ce programme s'adresse aux cadres qui viennent d'autres organisations et au personnel du BIT récemment promu à un poste d'encadrement. Le mentorat porte non seulement sur les tâches concrètes à effectuer, mais aussi sur la culture, l'histoire, les règles et les valeurs de l'Organisation. Parallèlement, le Bureau expérimente actuellement, pour les nouveaux directeurs, un programme plus structuré et plus fourni de «mise au courant» qui donnera des orientations et formera un réseau d'appui dans des domaines tels que la gestion de la diversité, le protocole, les questions financières, la gestion des ressources humaines, la sécurité et d'autres aspects de la gouvernance. Le but de ce programme est de permettre aux directeurs d'être plus rapidement opérationnels. De plus, le Bureau a continué à organiser des séances de soutien personnalisé pour les cadres, qui portent sur des domaines de compétence particuliers correspondant à des besoins préalablement déterminés.
48. Conformément à l'objectif de l'unité d'action, les directeurs de bureaux extérieurs de l'OIT participent à des ateliers de formation organisés par l'Ecole des cadres des Nations Unies (UNSSC), pour améliorer la coordination et l'administration des équipes de pays des Nations Unies. En outre, le Bureau a participé au premier cours expérimental de formation des cadres supérieurs du système des Nations Unies. Les avis exprimés à cette occasion ont entraîné une restructuration du programme, lequel servira à tous les hauts dirigeants, y compris ceux du BIT, pour faire naître un esprit de corps fondé sur la volonté et la capacité de collaborer au sein du système des Nations Unies.

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.

49. Les ressources supplémentaires consacrées à la formation du personnel depuis l'exercice 2006-07 ont continué de favoriser l'acquisition de savoir au sein du BIT. Néanmoins, d'après l'analyse du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel, le Bureau 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 fixée pour la réalisation de l'objectif «ne soit pas réaliste et témoigne d'un optimisme excessif»⁹. Néanmoins, il ressort clairement des évaluations informelles réalisées par le Bureau que l'injection de ressources supplémentaires a permis de réaliser des progrès non négligeables sur les plans de la participation, de l'innovation et de la responsabilisation en matière de formation et d'apprentissage.
50. Ces évaluations des résultats de l'application en 2006-07 du programme amélioré du perfectionnement du personnel ont entraîné des modifications pour 2008-09. Les conclusions et recommandations précises figurent dans le rapport de synthèse qui se trouve sur le site Internet de HRD. D'une manière générale, les évaluations donnent à penser que le programme a contribué à une plus grande efficacité des activités visant la réalisation des

⁹ Document GB.300/PFA/17, paragr. 39.

objectifs stratégiques et opérationnels, et notamment des activités de soutien aux programmes par pays de promotion du travail décent. Cette plus grande efficacité a été obtenue grâce à la modernisation des compétences techniques dans des domaines tels que la mobilisation de ressources, le dialogue social, la politique de l'emploi et la gestion du cycle des projets ainsi que des aptitudes fonctionnelles et comportementales dans des domaines tels que la gestion du temps et du travail, la négociation et l'exercice de responsabilités. En outre, le programme a permis d'améliorer la coordination, la mutualisation des connaissances et le travail d'équipe au sein des départements et entre le siège et les régions. Des ressources ont été consacrées à la promotion de l'équité. Par exemple, 58 pour cent des participants étaient des femmes, aussi bien de la catégorie P que de la catégorie G, le pourcentage de P s'échelonnant de 66 pour cent au siège à 22 pour cent en Afrique ¹⁰.

51. Les évaluations ont confirmé l'intérêt de la décentralisation des activités pour faire naître une culture de l'apprentissage et le rôle indispensable que jouent les coordonnateurs à cet égard, mais elles ont aussi mis en lumière la nécessité de renforcer les programmes centralisés qui couvrent les besoins de formation du Bureau pris dans son ensemble, notamment dans une perspective à long terme. A cette fin, le Bureau a continué à élaborer des programmes destinés à favoriser une bonne gouvernance, à perfectionner la performance individuelle et l'aptitude à diriger ainsi qu'à améliorer les compétences techniques et la maîtrise des technologies de l'information, des langues et d'IRIS. La solution de l'apprentissage en ligne pour mettre la formation à la disposition de tous est à l'étude. Ont été réalisés à ce jour: 20 séances d'orientation sur le VIH dans le monde du travail à l'intention du personnel du siège, sous la direction de ILO/AIDS; un atelier sur la gestion des risques au siège; un atelier sur la lutte contre la fraude à Lima, sous la direction du Bureau de l'audit interne et du contrôle; une formation sur les questions d'éthique à l'intention du personnel du monde entier, sous la direction du responsable des questions d'éthique; et une série d'ateliers sur le travail en équipe et le partage des connaissances à l'intention de l'ensemble du personnel, tous niveaux confondus, sous la direction du Département de l'intégration des politiques et statistiques.
52. La formation à IRIS a encore constitué un volet important du programme, tant pour le personnel du siège que pour celui des régions, en prévision du déploiement du système sur le terrain. Des progrès considérables ont été réalisés en vue de la formation des utilisateurs actuels ou potentiels du système. Une équipe de 24 utilisateurs expérimentés d'IRIS au sein du BIT ont été formés à cet effet. Connaissant parfaitement bien le système et ses applications, ces formateurs, et en particulier ceux des services généraux, ont ainsi eu l'occasion de développer leur esprit d'initiative et leur aptitude à communiquer. Les utilisateurs du siège et des bureaux de l'OIT à Jakarta et à Bangkok se sont aisément familiarisés avec la mise à niveau d'IRIS au moyen de matériels didactiques et d'une documentation spécialement conçus à cet effet. Un nouvel outil d'apprentissage interactif en ligne en cours d'utilisation ou à distance via l'Internet sera utilisé pour aider à la formation pendant le déploiement d'IRIS sur le terrain.
53. Le partenariat entre le Centre de Turin et le Bureau a continué à se renforcer grâce à une meilleure familiarisation des coordonnateurs avec les services qu'offre le Centre et à l'installation d'un représentant de celui-ci au siège. Parmi les activités les plus récentes, il convient de mentionner la collaboration du Bureau et du Centre à la conception et à l'organisation à Turin d'ateliers d'orientation à l'intention des nouvelles recrues. Ces ateliers font partie d'un nouveau programme destiné à mettre les nouveaux fonctionnaires au courant de divers aspects opérationnels et administratifs, par le biais d'activités de formation panachées répondant à des besoins ponctuels. Le premier atelier d'orientation

¹⁰ Fonds alloués au perfectionnement du personnel – Rapport de synthèse sur les activités de formation, 2006-07.

aura lieu en novembre 2008. Le Bureau collabore également avec le Centre de Turin à l'élaboration de programmes de formation et de matériels d'apprentissage en ligne sur l'évaluation des projets, les procédures de passation des marchés et les questions d'éthique.

54. Le Bureau établit actuellement une «cartographie des compétences» sur la base de laquelle il complètera l'élaboration de son programme de perfectionnement du personnel. En outre, il se propose de demander à l'UNSSC de procéder en 2010 à une deuxième analyse du Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel pour faire le bilan des progrès réalisés par rapport aux résultats de l'analyse initiale de 2006. Entre-temps, plusieurs évaluations auront lieu, qui permettront de se faire une idée de la qualité et de l'impact de telle ou telle activité de perfectionnement du personnel.

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

a) Sécurité et sûreté du personnel

Cible: Mise en place et observation à l'échelle du Bureau des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies.

55. Une plus grande attention a été portée à la sécurité depuis les événements qui se sont produits en décembre 2007 à Alger. Au lendemain de ces événements, le Bureau a, comme il en a informé la commission, pris un certain nombre de mesures destinées à renforcer la sûreté et la sécurité de son personnel et de ses locaux dans le monde entier¹¹. Depuis, il a continué à prendre des mesures pour élever le degré de conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) dans les bureaux où des insuffisances avaient été constatées. De plus, il a révisé et mis en œuvre son cadre de responsabilité de la gestion des mesures de sécurité qui définit le rôle et les obligations des membres du personnel de tous niveaux en matière de sécurité. Il révisé ou élabore actuellement plusieurs documents d'orientation sur des questions telles que le visa de sécurité pour les voyages, la surveillance des locaux, l'arrestation et la détention ainsi que la sécurité routière. La sensibilisation aux problèmes sécuritaires reste prioritaire; des ateliers régionaux ont été organisés sur ce sujet en octobre 2008 en Afrique et d'autres auront lieu en février 2009 dans les Amériques. Une formation de ce type est prévue pour les autres régions. A la demande du Comité du Syndicat du personnel, une formation spéciale a été dispensée en Asie et dans le Pacifique aux représentants du Syndicat.
56. Compte tenu des problèmes particuliers que pose le respect insuffisant des MOSS dans certains bureaux de projet, des mesures spéciales ont été prises pour redresser la situation. Ainsi, le Bureau a établi un ensemble de principes budgétaires en vertu desquels les projets de coopération technique doivent être conçus de telle manière que des ressources suffisantes soient réservées pour la sécurité. Au niveau interinstitutions, on envisage actuellement d'adopter une approche commune à tout le système des Nations Unies pour faire comprendre aux donateurs le bien-fondé des dépenses de sécurité et constituer systématiquement des provisions pour imprévus en application du principe «pas de programme sans sécurité».
57. Le rapport du Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies, mis en place par le Secrétaire général des Nations Unies à la suite de l'attentat à la bombe perpétré contre le bureau des Nations Unies à Alger, est actuellement examiné par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Conseil des chefs de secrétariat.

¹¹ Document GB.301/PFA/19/1.

Les recommandations contenues dans ce rapport sont applicables à toutes les composantes du système des Nations Unies. Le BIT continuera de participer activement aux délibérations dans le but de mieux protéger son personnel et ses locaux.

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 de gestion de la SST qui répondent aux critères d'efficacité, est approuvée par la commission en novembre 2006.

58. Les documents pertinents sur la SST ont été récemment publiés, à l'issue de consultations approfondies avec le Comité du Syndicat. Il s'agit, entre autres, de l'avis du Directeur général sur la sécurité et la santé au travail au sein du Bureau et des directives du Bureau sur la SST et le Comité SST, qui constituent le cadre de référence pour la gestion de la SST au Bureau. Il est possible de se procurer des exemplaires de ces documents.
59. La directive du Bureau sur la SST définit différents aspects de la gestion de la SST: les rôles et responsabilités des chefs de service et du personnel; les fonctions du 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. La directive du Bureau sur le Comité SST prévoit la création de mécanismes consultatifs dans tous les bureaux extérieurs.
60. Le Bureau met actuellement en place un dispositif par le biais duquel les membres du personnel pourront signaler des accidents, incidents et dangers réels ou potentiels. Il prend également des mesures concernant la qualité de l'air, le nettoyage des locaux et la protection de l'environnement. En juillet 2008, il a décrété l'interdiction totale de fumer dans ses locaux, y compris ceux des projets. Un programme d'aide et des services de conseils sont à la disposition du personnel qui souhaite arrêter de fumer. Celui-ci peut également obtenir le remboursement par la CAPS des produits pharmaceutiques qui lui sont prescrits à cet effet.
61. Le Bureau veille à ce que le personnel soit renseigné sur les travaux de rénovation qui ont actuellement lieu au siège. Il a informé le Comité consultatif pour la sécurité et la santé de ces travaux et tient le personnel au courant de leur avancement, notamment en le prévenant des mesures de protection prises lorsque des matériaux sont livrés par hélicoptère. De plus, des séances d'information ont été organisées¹².
62. La première phase de l'élaboration du plan de continuité des opérations du siège est terminée. La deuxième phase, qui est celle de l'expérimentation et de la mise en œuvre, est en cours de réalisation. Le travail a été effectué avec la participation de nombreuses unités et en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Office des Nations Unies à Genève. Les travaux précédemment réalisés sur la préparation à une éventuelle épidémie de grippe ont été incorporés. L'idée est que chaque bureau extérieur élabore son propre plan de continuité des opérations.

c) Equilibre entre travail et vie privée

Cible: La commission approuve avant novembre 2007, pour le personnel du BIT, des conditions d'emploi qui, du point de vue de l'aménagement du temps de travail et d'autres aspects connexes, sont conformes aux bonnes pratiques.

¹² Document GB.303/PFA/BS/1.

63. Le groupe de travail mixte chargé par le Comité de négociation paritaire (CNP) d'examiner les questions concernant l'équilibre entre travail et vie privée a réalisé en mai 2008 une enquête pour recueillir l'avis du personnel sur 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 différentes formules de congé. Plus de 700 membres du personnel ont répondu au questionnaire, manifestant un très grand intérêt pour l'assouplissement du temps de travail et le télétravail. Les résultats de cette enquête seront utilisés pour élaborer des politiques et directives appropriées ou réviser celles qui existent. Ces politiques et directives seront soumises à la commission. Dans ce contexte, celle-ci est saisie lors de la présente session d'une proposition de révision de la politique en vigueur en ce qui concerne le congé d'adoption (document GB.303/PFA/11).
64. Le groupe de travail met en ce moment la dernière main à un projet de politique et de procédure du Bureau sur les modalités du télétravail, qu'il soumettra à l'attention du CNP. Ces textes fixeront un cadre de référence pour l'approbation, selon les besoins, de formules occasionnelles ou durables de télétravail. En outre, ils régleront des dispositions ad hoc qui ont déjà été prises dans des cas particuliers à titre exceptionnel. Dans ce contexte, on s'inspirera des résultats du projet sur l'harmonisation et la coordination des initiatives en faveur de la mobilité et du bien-être du personnel de tout le système des Nations Unies, que le Réseau Ressources humaines a entrepris pour faciliter le recensement, la mise en commun et la diffusion de bonnes pratiques et de bonnes manières de procéder¹³.

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.

65. Le système de prévention et de règlement des différends actuellement en vigueur au sein du Bureau est largement respecté, les responsables et le personnel continuant de lui faire confiance. Cette confiance est le résultat des efforts réalisés par HRD et le médiateur pour prévenir et résoudre les différends de manière informelle en cherchant à aplanir les difficultés par la médiation et, au besoin, en dialoguant avec le Comité du Syndicat du personnel. Le but est non seulement de réduire le nombre de différends nécessitant une procédure en bonne et due forme, mais aussi d'investir dans un milieu de travail sain et productif, dans l'intérêt du personnel, de la direction et de l'Organisation dans son ensemble.
66. Le Bureau a beaucoup investi dans la formation de conciliateurs (plus de 76), représentatifs des différents grades, sexes, origines culturelles et langues. Ces conciliateurs écoutent les parties et cherchent avec elles les solutions possibles au problème posé. Ce système qui est largement utilisé, surtout dans les bureaux extérieurs de l'OIT, constitue désormais un modèle au sein du système des Nations Unies. Des ateliers sur le travail d'équipe et d'autres sujets, organisés au siège et dans les régions, ont favorisé les bonnes relations au sein des unités.
67. Des mesures particulières ont été prises pour aider les cadres à assumer le rôle de premier plan qui est le leur dans ce processus. L'une d'elles consiste en une série d'ateliers de formation à la prévention et au règlement des différends du travail, organisés par HRD et le bureau du médiateur à l'intention des cadres supérieurs du siège et des bureaux extérieurs. Ces ateliers apportent aux cadres des instruments et des techniques de

¹³ Document CEB/2008/HLCM/HR/11-rev.1: Equilibre entre vie professionnelle et vie privée dans les organismes des Nations Unies.

prévention et de gestion des conflits sur le lieu de travail. Une autre de ces mesures consiste en la publication avec le CNP d'une brochure sur le règlement des problèmes au travail, qui existe dans les trois langues de travail. En outre, le médiateur et HRD informent systématiquement les cadres récemment nommés des questions liées à la prévention et au règlement des conflits.

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.

- 68.** Le CNP a lancé une série de consultations et de discussions formelles et informelles sur la meilleure manière de mettre en œuvre le cadre d'action révisé de la CFPI sur les dispositions contractuelles au sein des organisations du système commun des Nations Unies. Ce cadre est censé être adapté pour tenir compte des spécificités du BIT et en particulier du Statut du personnel, des Règles de gestion financière et du Règlement financier. La politique révisée qui en résultera aboutira à une rationalisation et à une simplification des contrats et donc à plus de transparence et de souplesse ainsi qu'à des économies au niveau administratif, tout en protégeant les droits du personnel. Des progrès ont été réalisés en vue d'un accord sur les principes et les modalités, mais les pourparlers se poursuivent dans le cadre du CNP. Le Bureau espère pouvoir soumettre la politique révisée à l'approbation de la commission en 2009.

II. Mesures d'appui

a) Plus grande efficacité de HRD

- 69.** HRD a mis en œuvre d'autres aspects des recommandations formulées dans le rapport de 2006 qui appellent à une révision de ses structures, procédures et activités. Un domaine particulièrement important a été la restructuration des unités chargées des contrats et des prestations contractuelles, dans le but de rationaliser les procédures administratives concernant les contrats et les droits du personnel relevant du budget ordinaire et de la coopération technique. La restructuration a consisté à redistribuer les tâches entre les assistants administratifs pour garantir une charge de travail plus équilibrée, le traitement dans les délais requis par le cycle du RAPS des actions relatives au personnel et un système d'appoint efficace en cas d'absences.
- 70.** Le département a poursuivi ses efforts pour améliorer la communication interne et externe. Ainsi, des séminaires destinés au personnel du département ont permis à celui-ci de mieux comprendre l'articulation entre son propre travail et celui des autres unités, et ont servi de base à un échange de vues sur divers problèmes et enjeux. Par la suite, le département a organisé d'autres sessions d'information sur des questions politiques et opérationnelles à l'intention du personnel du BIT. Le site Web de HRD régulièrement mis à jour constitue également une importante source d'information du personnel.

71. L'introduction du système RAPS a été appuyée par les mesures suivantes, visant à obtenir des gains d'efficacité et d'efficacité:

- le perfectionnement du système de recrutement électronique (JobShop) pour une sélection plus rapide et plus efficace des candidats. Cette mesure a permis une meilleure gestion du processus de mise au concours et une meilleure communication avec les responsables du recrutement à propos des différentes étapes du processus;
- l'introduction de nouvelles mesures permettant de mieux évaluer les candidats;
- la formation des responsables à l'entretien d'évaluation des compétences et à l'utilisation du système JobShop;
- une augmentation du nombre des évaluateurs internes formés pour le centre d'évaluation; enfin
- la création d'un environnement plus accueillant pour les candidats externes, y compris la fourniture d'informations plus détaillées.

72. Le département a continué à augmenter son personnel qualifié, comme recommandé par le Commissaire aux comptes, grâce au recrutement de personnes ayant une formation et une expérience dans le domaine des ressources humaines et à la possibilité offerte au personnel en place de mettre à niveau ses compétences dans ce domaine et dans d'autres. Le personnel de HRD a participé à des rencontres professionnelles comme celles de l'Association pour la gestion des ressources humaines dans les organisations internationales (AHRMIO), forum mondial dans le cadre duquel des informations sont échangées sur les dernières recherches et pratiques en matière de gestion de ressources humaines dans un environnement international, et où les praticiens perfectionnent leurs connaissances pour être plus efficaces. D'autres activités ont été organisées pour développer le sens du service et l'efficacité du département. Les résultats de l'enquête de satisfaction conduite en 2008 permettront d'établir une base de référence à partir de laquelle le département pourra améliorer ses résultats.

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

73. Le département a continué à prendre des mesures pour mieux aligner les politiques et pratiques sur les objectifs du cadre stratégique, tels que présentés dans les rapports antérieurs¹⁴. Un tel alignement exige que le personnel de HRD, les cadres hiérarchiques et la haute direction collaborent étroitement dans un contexte de partage des responsabilités. Ces mesures ont permis au département de mieux comprendre et satisfaire les besoins des départements techniques et régionaux dans la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent ainsi que de promouvoir les concepts de responsabilités partagées et de responsabilisation du département et des cadres dans les activités de gestion du personnel.

74. Parmi les mesures adoptées, on citera:

- des évaluations annuelles des effectifs, avec la collaboration des départements du siège et des régions, à des fins de planification du personnel, en ce qui concerne en particulier la relève, la mobilité, le recrutement, le suivi du comportement professionnel et le perfectionnement du personnel. Ces évaluations mettent aussi en

¹⁴ Documents GB.297/PFA/14 et GB.300/PFA/17.

évidence la contribution de chaque unité au regard des objectifs et cibles prévus ainsi que les difficultés rencontrées;

- des réunions mensuelles des cadres hiérarchiques, auxquelles participent à l'occasion des membres de l'équipe de direction, y compris le Directeur général; ces réunions constituent une voie informelle pour échanger des informations sur des faits présentant un intérêt commun pour les gestionnaires; enfin
- des séances d'information spéciales sur la stratégie à l'intention des administrateurs (et du personnel) du siège et des régions, notamment sous forme d'exposés présentés aux réunions des directeurs régionaux, aux séminaires de département et aux réunions régionales du Syndicat du personnel.

75. Parmi les nouvelles mesures adoptées durant l'année, on citera l'introduction du mentorat entre pairs et la réalisation d'une «cartographie des compétences» pour déterminer les lacunes en matière de capacités.

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

76. Le suivi et l'élaboration des rapports concernant les cibles de la stratégie ont été facilités par la production de rapports réguliers et ponctuels dans le système IRIS. Ces rapports ont permis au Bureau d'évaluer en permanence ses progrès et d'apporter les modifications nécessaires à ses pratiques. Ils servent aussi à faciliter la prise des décisions concernant, par exemple, les nouvelles nominations, les augmentations pour services méritoires ou les distinctions pour ancienneté. IRIS est également utilisé pour surveiller le flux des rapports d'évaluation à l'intention des cadres et du secrétariat du Comité des rapports.

77. Grâce à la mise à niveau d'IRIS, plusieurs améliorations ont été introduites, en particulier l'automatisation de certaines fonctions liées à l'administration des contrats.

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

78. Après de longues délibérations sur les recommandations contenues dans le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, mis en place par le Secrétaire général des Nations Unies, l'Assemblée générale a adopté une résolution fondée sur le consensus dégagé, selon lequel les mesures de suivi devraient être axées sur l'unité d'action aux niveaux du pays et de la région et, entre autres, sur les aspects connexes que sont l'harmonisation des modes de fonctionnement, y compris les pratiques en matière de ressources humaines. Dans l'attente du résultat de ces délibérations, le Bureau a continué à manifester son adhésion au principe de la cohérence et de l'harmonisation au sein du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), du Comité de haut niveau sur les programmes et de ses réseaux fonctionnels à l'échelon mondial, en proposant des réformes qui aideraient les Nations Unies à réaliser l'unité d'action et en appliquant cette démarche à l'échelon national, surtout dans les pays pilotes. Dans le cadre du GNUM, le Bureau a contribué à la mise en œuvre du plan d'examen d'ensemble triennal des orientations des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies, qui souligne la nécessité d'améliorer le système du coordonnateur résident, instrument clé pour un fonctionnement et une coordination efficaces des activités des Nations Unies à l'échelon du pays. Il a participé aux travaux du groupe de travail du GNUM sur la question

des coordonnateurs résidents. En outre, il a formé et proposé des candidats pour des postes de coordonnateurs résidents afin d'augmenter le nombre de ces coordonnateurs qui connaissent bien l'OIT. En complément, le Bureau a donné aux coordonnateurs résidents nouvellement nommés des informations détaillées sur l'Agenda du travail décent.

79. Le Bureau a pris une part active au processus de réforme à l'échelon national, en particulier dans les pays pilotes. L'expérience a été extrêmement positive, les outils du BIT ayant grandement favorisé l'intégration de l'Agenda du travail décent dans les programmes communs. On reconnaît de plus en plus que le processus de réforme est de nature à offrir des débouchés professionnels intéressants pour le personnel. Plusieurs obstacles subsistent toutefois, dont les moindres ne sont pas les coûts de transaction et les divergences de vues sur la manière de changer les méthodes de gestion, qui inquiètent quelque peu les cadres et le personnel du BIT. C'est pourquoi le Bureau a continué à organiser des missions dans les pays pilotes afin de mieux comprendre les difficultés concrètes et de rechercher des solutions avec les cadres, le personnel et les coordonnateurs résidents. Enfin, il a utilisé les résultats de ces missions pour influencer sur les débats du Réseau Ressources humaines.

IV. Suivi de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable

80. Le suivi de la Déclaration imposera un changement fondamental dans la manière dont le Bureau fonctionne et gère ses ressources, en particulier ses ressources humaines. Il aura donc de profondes implications pour la conception de la stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015. Au moins les trois problématiques ci-dessous s'imposeront.
81. Premièrement, la nécessité de renforcer les systèmes encourageant, facilitant et récompensant les méthodes de travail fondées sur l'esprit d'équipe et le partage des connaissances entre le siège et les bureaux extérieurs. En outre, il faudra une gestion stratégique des contributions provenant de réseaux externes de partage des connaissances. Le processus ne partira pas de zéro puisque les bonnes pratiques en matière de travail d'équipe existent déjà au sein du Bureau et peuvent être identifiées, évaluées et reproduites dans l'ensemble du Bureau. Par ailleurs, de nombreuses composantes de la stratégie actuelle sont axées sur la création d'un environnement qui permette à cette approche de se développer. Le travail d'équipe et le partage des connaissances ont été reconnus comme une compétence clé dans le cadre révisé des compétences maintenant utilisé par le système RAPS. Ces compétences seront également évaluées dans le cadre du nouveau système de gestion de la performance du personnel, qui comportera des incitations valorisant et récompensant le travail d'équipe ainsi que des mécanismes pour la gestion de la sous-performance puisque le Bureau doit tirer le meilleur parti de ses ressources.
82. Deuxièmement, il est nécessaire d'acquérir et de conserver une capacité politique et opérationnelle, assise sur des compétences et une base de connaissances adéquates. Le Bureau procédera à un inventaire des compétences pour évaluer celles dont il dispose et combler d'éventuelles lacunes par le recrutement, l'actualisation du savoir et une utilisation plus stratégique des possibilités offertes par la coopération technique et les réseaux de partage des connaissances. Grâce à des améliorations apportées au système de recrutement, le Bureau attirera les nouveaux talents qui renforceront sa capacité technique. Le nouveau système de gestion de la performance du personnel lui permettra de recenser systématiquement les besoins de formation qui peuvent être comblés à l'aide des ressources consacrées au perfectionnement du personnel. Un meilleur système de mobilité doté de mécanismes de soutien adéquats favorisera la rotation du personnel, de sorte que celui-ci pourra mieux saisir les réalités et les besoins des Etats Membres. Pour cela, le Bureau devra mettre au point des modalités de déploiement assouplies dans le cadre des directives de la CFPI. Il devra aussi mieux utiliser le personnel de coopération technique, à

la fois par le biais de méthodes participatives et par une utilisation plus systématique de ses produits. Dans certaines régions, la mise en place de réseaux de partage des connaissances susceptibles d'accroître la capacité de l'OIT a déjà commencé. Le Bureau devra étendre cette démarche à toutes les régions et la mettre en œuvre d'une manière plus efficace.

- 83.** Troisièmement, la nécessité de mettre en œuvre un processus explicite de gestion du changement à l'appui des résultats escomptés. Pour cela, il faudra obtenir l'adhésion du personnel par une stratégie efficace de communication, complétée par des mécanismes d'incitation à l'adaptation. Il est également important d'établir le cadre qui permettra de gérer efficacement le travail des équipes intersectorielles dans un environnement axé sur les résultats. Là encore, le travail a déjà commencé mais il nécessitera un important investissement, il devra être intensifié et il devra être développé.

Genève, le 15 octobre 2008.

Document soumis pour information.