



DOUZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégies axées sur les résultats pour 2010-2015:
Stratégie en matière de ressources humaines
– Réorientation des ressources humaines****Introduction**

1. En novembre 2005, le Conseil d'administration a adopté la stratégie en matière de ressources humaines pour la période 2006-2009¹. Celle-ci portait sur les domaines prioritaires suivants: 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. Des indicateurs et des cibles détaillés ont été fixés pour chacun de ces objectifs.
2. Le rapport d'activité présenté à la commission en novembre 2008² indiquait que les cibles relatives à l'équilibre entre hommes et femmes, à la mobilité, à la sécurité et la santé au travail, à la prévention et au règlement des conflits ont été atteintes, et que 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, 2008, et de la résolution correspondante.
3. Au cours de l'année 2009, les travaux ont été poursuivis au titre de la stratégie 2006-2009 pour:
 - améliorer l'efficacité du dispositif de recrutement axé sur les compétences, dans le cadre du Système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS) dont le but est d'accroître la visibilité pour attirer des candidats externes qualifiés, promouvoir la mobilité interne et assurer la relève en temps voulu;

¹ Documents GB.294/PV, paragr. 213, et GB.294/PFA/16.

² Document GB.303/PFA/13.

- introduire par étapes un nouveau cadre de suivi du comportement professionnel (à partir de juillet 2009) afin d'aligner le cycle d'évaluation de chaque fonctionnaire sur celui du programme et budget et de relier les performances individuelles aux objectifs de l'Organisation;
 - financer le perfectionnement des ressources humaines (2 pour cent des dépenses de personnel) en privilégiant la promotion des compétences pratiques des fonctionnaires et l'aptitude à diriger de ceux qui occupent des postes élevés ainsi que leurs capacités de gestion;
 - mieux former le personnel à la sécurité afin de le sensibiliser davantage à la question;
 - procéder à un recensement des compétences en juin 2009 afin d'évaluer les déficits de qualifications au Bureau et de mieux planifier la mise en valeur des ressources humaines et les besoins de perfectionnement du personnel pour la prochaine période de planification au titre du cadre stratégique pour 2010-2015.
4. La stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015 vise à faire fond sur ce qui a été accompli, à anticiper sur les nouveaux besoins et à y pourvoir (pour réagir, par exemple, à l'évolution du contexte économique et social, aux crises humanitaires ou donner suite au programme «Unis dans l'action») et à actualiser les pratiques, règles et procédures en matière de ressources humaines pour relever les défis tels qu'ils ont été identifiés dans la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et dans le Pacte mondial pour l'emploi.
5. De manière générale, la stratégie vise à recentrer la fonction ressources humaines en l'alignant plus étroitement sur les objectifs stratégiques de l'OIT et la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Il convient en l'occurrence d'établir des systèmes fondamentaux de gestion des ressources humaines (ou de modifier ceux qui existent) – des systèmes essentiels à l'accomplissement des quatre résultats définis ci-dessous. L'objectif est de mettre en place des processus adaptés et performants qui soutiennent le développement des capacités et de l'aptitude à diriger, développent les savoirs et les connaissances de pointe, et renforcent la responsabilisation, le travail d'équipe et la collaboration, tout en assurant un milieu de travail favorable.
6. La stratégie vise à réaffirmer le rôle de la fonction ressources humaines en tant que partenaire de la direction pour développer les capacités dont l'Organisation a besoin pour réaliser ses objectifs et obtenir les résultats qu'elle s'est fixés. Ces capacités sont déterminées essentiellement par un ensemble de connaissances, de compétences techniques, d'aptitudes et de savoir-faire du personnel. Pour être efficace et axée sur l'avenir, la stratégie soutiendra la concrétisation des 19 résultats attendus au titre du cadre stratégique pour 2010-2015, reliés aux autres grandes stratégies de la direction dans les domaines des technologies de l'information, des connaissances et de la coopération technique³. Les technologies de l'information sont essentielles pour mettre en place les outils concernant les ressources humaines et pour assurer une collecte et un suivi précis et en temps voulu des données relatives à ces ressources; une formation aux technologies de l'information est également indispensable pour une utilisation plus efficace du potentiel informatique du Bureau. Le développement des ressources humaines est directement lié à la coopération technique, compte tenu de la nécessité d'attirer et de retenir un personnel compétent pour fournir des services consultatifs et techniques de qualité. La stratégie en matière de connaissances doit s'appuyer sur la mise en valeur du personnel et sur le développement de l'aptitude à diriger. La présente stratégie vise également à répondre aux besoins des chefs responsables et du personnel grâce à une approche de la gestion des

³ Voir document GB.306/PFA/12/1, annexe.

ressources humaines du BIT qui soit plus réactive, plus efficace et davantage orientée vers le service. C'est pourquoi une communication continue avec chaque membre du personnel et un dialogue constructif avec les représentants du personnel, tant au siège que dans les régions, seront essentiels pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.

7. Pour appliquer la stratégie, le Bureau s'appuiera sur un ensemble de ressources. Le budget ordinaire comprend les ressources budgétaires allouées au Département du développement des ressources humaines (HRD) pour ses unités fonctionnelles, les ressources pour les mécanismes de prévention et de règlement des conflits à l'échelle du Bureau, ainsi que les crédits de formation centralisés, essentiellement dans les domaines linguistique et informatique. En outre, trois fonctionnaires chargés des ressources humaines sont actuellement basés dans trois régions et financés par celles-ci (Afrique, Asie-Pacifique et Amériques). Le Département du développement des ressources humaines coordonne également l'utilisation des fonds pour le perfectionnement du personnel (environ 2 pour cent des dépenses de personnel). Environ la moitié de ces fonds est décentralisée vers les régions et les secteurs au siège; HRD, quant à lui, gère le reste et l'utilise pour répondre aux besoins de formation de l'ensemble du Bureau. Les budgets pour les services de sécurité et de santé à l'échelle du Bureau sont également sous la responsabilité administrative de HRD. Les ressources disponibles en complément des allocations du budget ordinaire comprennent les recettes perçues au titre de l'appui aux programmes de coopération technique, les recettes générées par les services de formation linguistique, ainsi que la contribution de l'autre organisation membre (UIT) de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel. Les ressources inscrites au programme et budget pour 2010-11 ainsi que les ressources estimatives d'autres provenances sont indiquées au tableau 1 ci-après (tous les chiffres sont en dollars E.-U.).

Tableau 1

	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Total
A. Budget ordinaire			
1) Département du développement des ressources humaines			
– Unités fonctionnelles de HRD	18 042 476	1 300 489	19 342 965
– Prévention et règlement des conflits	941 292	231 362	1 172 654
– Fonds centralisé pour le perfectionnement du personnel		2 575 024	2 575 024
2) Fonctionnaires chargés des ressources humaines dans les régions	1 345 608		1 345 608
3) Fonds pour le perfectionnement du personnel		8 480 967	8 480 967
4) Sécurité	448 536	2 849 946	3 298 482
5) Autres provisions budgétaires			
– Unité de services de santé	1 679 634	179 707	1 859 341
– Service de garderie		447 663	447 663
– Représentation du personnel	1 299 804	984	1 300 788
B. Autres sources	4 587 473		4 587 473
Total	28 344 823	16 066 142	44 410 965

8. La stratégie est définie en fonction des quatre résultats suivants, inscrits dans le dispositif général de gestion axée sur les résultats, intégré au cadre stratégique pour 2010-2015⁴ et au programme et budget pour 2010-11. Elle est conçue pour faciliter en tous points l'obtention du résultat 1, intitulé Gouvernance, appui et management – utilisation efficace et efficiente de toutes les ressources de l'OIT –, en permettant de se conformer à l'indicateur 1.1: amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. A cet égard, la stratégie propose d'atteindre les résultats suivants: capacités et aptitude à diriger améliorées; travail de meilleure qualité et réactivité accrue; plus grande efficacité du personnel; degré de satisfaction plus élevé du personnel et performance améliorée.
9. La présente stratégie est l'une des quatre stratégies coordonnées de gestion que le Bureau a élaborées à l'intention du Conseil d'administration. Ces quatre stratégies constituent l'un des principaux volets du plan de mise en œuvre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, adopté en mars 2009⁵. Le document intitulé «Stratégies axées sur les résultats pour 2010-2015 – Vue d'ensemble» résume l'objet et la structure du cadre commun de résultats appliqué à ces quatre stratégies et contient un tableau qui met en évidence les liens entre celles-ci⁶.

Résultats attendus de la stratégie

**Résultat 1: Capacités⁷ et aptitude à diriger améliorées
– En attirant, motivant, valorisant et retenant des fonctionnaires
et responsables compétents et engagés à tous les niveaux,
l'OIT renforcera son potentiel institutionnel et sa capacité
à atteindre ses objectifs**

Stratégie

10. L'efficacité de l'Organisation dépend dans une large mesure de son potentiel institutionnel, c'est-à-dire de l'ensemble de connaissances, de compétences techniques et de savoir-faire à sa disposition, ainsi que des relations de travail au sein du personnel. Pour atteindre ses objectifs, le BIT doit continuer d'offrir au personnel de solides possibilités de perfectionnement et de développement de l'expérience, et aussi d'attirer et de retenir des personnes compétentes, qualifiées et expérimentées. Sans orientation claire, sans une gestion efficace et sans une participation active, le personnel n'atteindra pas le niveau de performance requis.
11. L'Organisation développera les compétences en matière de gestion pour s'assurer que le personnel travaille dans la bonne direction et bénéficie de bons conseils, d'un encadrement adapté et d'un retour d'information approprié. Là aussi, un processus rigoureux d'identification et d'évaluation des capacités de gestion sera mis en place, qui garantira l'état de préparation à une prise de fonctions de direction et l'intérêt pour de telles fonctions. Des plans appropriés de renforcement des capacités de gestion et de relève en la

⁴ Document GB.304/PFA/2(Rev.).

⁵ Document GB.304/SG/DECL/1(Rev.).

⁶ Document GB.306/PFA/12/1.

⁷ Dans le présent document, le mot «capacités» désigne toutes les compétences et les connaissances, tout le savoir-faire, les aptitudes et l'expérience que possède un fonctionnaire.

matière seront également élaborés et mis en œuvre, ainsi que la formation et le tutorat nécessaires à leur exécution.

12. La stratégie vise donc essentiellement à répondre aux besoins de perfectionnement du personnel, à encourager la mobilité du personnel et le développement de carrière, à attirer et retenir un personnel compétent, qualifié et expérimenté, à encourager le personnel à être productif et déterminé, et à renforcer les systèmes conçus pour gérer plus efficacement les problèmes de performance insuffisante du personnel.
13. Le personnel sera évalué à l'aide de l'outil de recensement des compétences lancé en 2009. En dressant un inventaire des compétences dont elle dispose actuellement et de celles dont elle aura besoin pendant la période de planification, l'Organisation aura une idée plus précise de ses potentialités et de ses insuffisances actuelles et pourra dès lors établir une base de référence pour les recrutements à effectuer en priorité. Cela permettra aussi de définir les objectifs concernant le perfectionnement du personnel. Compte tenu de la composition démographique du personnel en place, le BIT fera aussi un effort spécial pour recruter de jeunes spécialistes techniques très qualifiés afin de compenser les prochains départs à la retraite parmi le personnel technique spécialisé de haut niveau.
14. Le Bureau continuera de promouvoir la mobilité et la diversité, qui resteront des éléments clés des plans de recrutement et de dotation en effectifs, et des mesures seront prises pour promouvoir cette mobilité et cette diversité à tous les niveaux.
15. Pour développer les compétences de base et les compétences techniques et professionnelles du personnel, le Bureau appliquera à l'exercice des fonctions de gestion et d'encadrement une approche plus systématique. Avec le nouveau cadre de suivi du comportement professionnel, les chefs responsables doivent veiller à ce que chaque membre du personnel ait un plan de développement en fonction des objectifs de l'Organisation.
16. Pour permettre au Bureau de recruter et retenir le personnel compétent dont il a besoin, il convient de soumettre la politique des contrats à un examen complet qui tienne compte de l'évolution du système des Nations Unies dans son ensemble. Les discussions avec le Syndicat du personnel concernant cet examen ont déjà commencé et devraient se terminer dans un délai raisonnable.

Mesure

Résultat 1. Capacités et aptitude à diriger améliorées

Indicateur	Base de référence	Cible pour 2010-2015
1.1. Pourcentage de fonctionnaires ayant établi leur profil de compétences.	10 pour cent (septembre 2009).	80 pour cent du personnel.
1.2. Pourcentage de femmes occupant des postes de responsabilité (P5 et au-dessus) et nombre de nationalités représentées au Bureau.	33,6 pour cent des postes élevés sont occupés par des femmes.	Parité hommes-femmes dans les postes élevés.
	118 nationalités parmi les postes soumis à la règle de la répartition géographique. 149 nationalités représentées au Bureau, dans toutes les catégories de personnel.	Augmentation de 10 pour cent du nombre de nationalités représentées au sein du Bureau.
1.3. Fonds pour le perfectionnement du personnel alloués à la promotion des capacités et à l'amélioration de l'aptitude à diriger.	Environ 20 pour cent des crédits de formation centralisés étaient engagés pour 2008-09.	25 à 35 pour cent du Fonds pour le perfectionnement du personnel utilisés pour la promotion des talents et l'amélioration de l'aptitude à diriger.

Indicateur	Base de référence	Cible pour 2010-2015
	Atelier sur le Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger; bibliothèque de modules de formation non dirigée; ateliers ponctuels sur la manière de diriger les équipes de pays des Nations Unies; et diverses autres réponses ciblées à des besoins spécifiques.	Le programme complet de perfectionnement des cadres comprend une formation pour développer les qualités suivantes: l'engagement de soi, la motivation, la performance, l'encadrement, l'art d'utiliser la diversité en tant qu'atout et la mise en valeur du personnel. Le cadre de suivi du comportement professionnel fait obligation aux chefs responsables de développer l'aptitude à diriger.

Etapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
10 pour cent des chefs responsables participent à un nouveau type d'atelier sur la façon de s'y prendre pour motiver le personnel et l'amener à s'impliquer davantage.	20 pour cent des chefs responsables participent à l'atelier sur la façon de s'y prendre pour motiver le personnel et l'amener à s'impliquer davantage.	30 pour cent des chefs responsables participent à l'atelier sur la façon de s'y prendre pour motiver le personnel et l'amener à s'impliquer davantage.
Un programme complet de perfectionnement des cadres est défini et planifié à l'intention des chefs responsables.	Un programme complet de perfectionnement des cadres est mis en œuvre à titre expérimental, et les moyens sont réunis dans la perspective de son déploiement.	Le programme complet de perfectionnement des cadres est entièrement déployé. Tous les chefs responsables de P5 à D1 sont tenus de consacrer 1 ou 2 jours par an à leur objectif d'amélioration de l'aptitude à diriger.
Les premiers plans de perfectionnement individuel sont établis au moyen du cadre de suivi du comportement professionnel.	Le cadre de suivi du comportement professionnel pourvoit systématiquement aux besoins de formation et de perfectionnement.	Concevoir un outil électronique pour l'analyse et la synthèse des besoins de formation à l'échelle du Bureau, et en planifier la mise en œuvre.
Révision de la politique en matière de contrats.		Le système de recrutement par Internet du BIT s'intègre harmonieusement avec IRIS.

Dépenses biennales afférentes à ce résultat: 24 pour cent du total des ressources figurant au tableau 1, qui représentent les dépenses de personnel consenties par HRD pour le recrutement et pour la planification et la formation du personnel, ainsi que les crédits de formation centralisés et les fonds pour le perfectionnement du personnel utilisés pour promouvoir la diversité, l'aptitude à diriger et le développement des capacités.

Résultat 2: Travail de meilleure qualité et réactivité accrue grâce à une plus grande responsabilisation – Les compétences, les systèmes et les disciplines sont en place pour assurer la détermination du personnel à utiliser les ressources à bon escient, à atteindre les résultats recherchés et à avoir un bon niveau de performance. En établissant et en relevant les normes de gouvernance interne et de performance par un système de responsabilisation, le Bureau garantira un travail de meilleure qualité et renforcera la capacité de réaction

Stratégie

17. Même avec le personnel le plus compétent, l'Organisation n'a pas la garantie qu'elle atteindra ses objectifs si les responsabilités ne sont pas clairement établies. La responsabilisation commence par des normes élevées de performance qui traduisent la stratégie en indicateurs et cibles mesurables. Une ligne bien définie reliera les résultats et stratégies de l'Organisation aux plans de travail des équipes et des individus ainsi qu'aux normes de performance.
18. Le nouveau cadre de suivi du comportement professionnel offrira aux fonctionnaires des conseils personnalisés liés à la gestion et une aide pour se perfectionner dans l'optique du développement de leurs capacités et de leur aptitude à diriger, conformément au résultat 1 spécifié ci-dessus. Les chefs responsables devront aussi aider les fonctionnaires placés sous leur responsabilité à prendre conscience de leurs atouts et de ce qu'il leur faut encore améliorer; ils devront également les encourager et les aider activement à se développer sur le plan professionnel.
19. Le Bureau s'attachera à promouvoir l'aptitude à diriger dans les domaines de la gouvernance interne et des procédures opérationnelles (gestion axée sur les résultats, procédures financières et administratives, évaluation, passation de marchés, audit, éthique et prévention des fraudes). Il s'appuiera sur l'expérience acquise avec le Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger pour dispenser une formation plus ciblée au personnel exerçant des fonctions clés, tout en continuant d'offrir à l'ensemble du personnel des possibilités de formation générale et de perfectionnement. De même, le personnel nouvellement nommé dans toutes les catégories pourra participer à des séances d'initiation et d'orientation. Lorsque de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures d'importance seront introduits, le Bureau communiquera comme il convient à ce sujet et une formation appropriée sera dispensée à l'ensemble du personnel.
20. La création d'un cadre solide pour le suivi du comportement professionnel était l'une des grandes priorités de la stratégie pour 2006-2009. A mesure que ce nouveau cadre est mis en place (à partir de 2009), les chefs responsables et le personnel reçoivent une formation pour utiliser ce nouveau système. Les fonctionnaires dont la performance est à peine suffisante disposeront de programmes bien définis pour satisfaire aux normes minimales requises. Les chefs responsables sont tenus de fixer des objectifs clairs en matière de performance et de développement, de formuler des appréciations aux intéressés et de leur prodiguer des conseils personnalisés. C'est l'un des éléments fondamentaux d'une gestion responsable.
21. La reconnaissance des mérites à leur juste valeur et les récompenses afférentes sont clairement liées à l'excellence de la performance et à l'exercice de responsabilités accrues. Compte tenu des contraintes propres au système commun des Nations Unies, les possibilités de reconnaître l'excellence et la performance individuelles sont limitées. Néanmoins, le Bureau, en consultation avec le Syndicat du personnel, examinera le

système actuel de reconnaissance des mérites afin d'identifier de nouveaux moyens de récompenser cette excellence dans des domaines tels que le travail d'équipe, la collaboration et le partage des connaissances.

Mesure

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

Indicateur	Base de référence	Cible pour 2010-2015
2.1. Pourcentage de fonctionnaires occupant des postes clés qui suivent une formation à la gestion en matière de gouvernance interne et de procédures opérationnelles.	La participation à la formation en matière de gouvernance interne est volontaire et limitée à des initiatives ponctuelles.	90 pour cent des chefs responsables et 75 pour cent des fonctionnaires occupant des postes clés dans la catégorie des services organiques.
2.2. Pourcentage de fonctionnaires dont le rapport d'évaluation est à jour dans le cadre du nouveau système.	57 pour cent des rapports d'évaluation sont soumis dans un délai d'une année à compter de la date d'échéance.	95 pour cent des rapports d'évaluation sont à jour.
2.3. Existence de mécanismes efficaces de récompense et de reconnaissance des mérites.	Augmentations pour services méritoires et promotion personnelle (système adopté dans les années quatre-vingt).	Rattacher des mécanismes efficaces de récompense et de reconnaissance des mérites ainsi qu'un système efficace pour pallier les problèmes de performance insuffisante au nouveau cadre de suivi du comportement professionnel.

Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
Apprentissage en ligne sur des éléments du nouveau cadre de suivi du comportement professionnel; conseils personnalisés pour la fixation d'objectifs liés à la planification de résultats; focalisation sur les discussions concernant la performance. Définition de politiques pour la reconnaissance du mérite et le traitement des cas où la performance n'est pas satisfaisante.	Introduire de nouvelles politiques de récompense et de reconnaissance des mérites et mettre en place un dispositif permettant de traiter les cas où la performance n'est pas satisfaisante.	Les chefs responsables sont capables de reconnaître un bon comportement professionnel et de remédier aux cas où la performance n'est pas satisfaisante en s'appuyant sur des politiques et procédures appropriées.
Continuer à définir, concevoir, développer et expérimenter des programmes et matériels de formation à la gouvernance interne.	Il existe une formation à la gouvernance interne pour le personnel occupant des postes clés et pour les nouvelles recrues.	Maintenir au même niveau.
Réviser le contenu, la conception et le public cible des cours et des activités d'orientation conçus pour les nouveaux fonctionnaires.	Il existe de nouveaux cours et de nouvelles activités d'orientation pour un public plus large.	

Dépenses biennales afférentes à ce résultat: 24 pour cent du total des ressources figurant au tableau 1, qui représentent les dépenses de personnel consenties par HRD pour la gestion de la performance et pour la formation et l'apprentissage du personnel, ainsi que les ressources pour le perfectionnement du personnel utilisées pour renforcer la bonne gouvernance et les procédures opérationnelles.

Résultat 3: Efficacité et efficience du personnel améliorées par le travail d'équipe et la collaboration – En encourageant le travail d'équipe et la collaboration par un travail efficace au sein des équipes et des départements et entre eux, entre le siège et les régions, avec les mandants de l'OIT et avec des partenaires extérieurs, le personnel gagnera en efficacité et en efficience

Stratégie

22. Le fait qu'il soit reconnu dans la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable que les quatre objectifs stratégiques de l'OIT sont indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement est un appel à une plus grande collaboration au sein du Bureau. Cette collaboration implique une évolution de la culture institutionnelle existante. C'est à la haute direction qu'il incombe en premier lieu d'encourager le travail d'équipe.
23. Les activités de perfectionnement du personnel viseront essentiellement à améliorer les compétences en matière de partage des connaissances, de partage des ressources et de collaboration. Ces activités seront dûment alignées sur les stratégies en matière de connaissances, de coopération technique et de technologies de l'information. Les pratiques de sélection et de formation du personnel seront axées sur la collaboration, le travail d'équipe et la diversité en vue de développer des relations de travail plus efficaces au sein d'équipes multiculturelles et d'accroître la productivité de l'Organisation, d'encourager le respect des délais et d'améliorer la qualité du travail.
24. Selon le nouveau cadre de suivi du comportement professionnel, les équipes doivent se réunir pour étudier les possibilités d'améliorer la performance grâce au travail d'équipe et à la collaboration. Instaurer des rapports de collaboration et des partenariats avec des partenaires extérieurs fera également partie des objectifs de performance.
25. En tant que participant actif à l'initiative des Nations Unies «Unis dans l'action», le Bureau est résolument attaché à l'harmonisation des pratiques au sein du système commun des Nations Unies. Dans le domaine des ressources humaines, le BIT contribue à la phase I de la révision des arrangements contractuels pour le personnel hors siège. Le Bureau est aussi un contributeur actif aux organes interinstitutions tels que le Groupe de travail sur les questions relatives aux coordonnateurs résidents et le Groupe consultatif interinstitutions pour la sélection et la nomination de coordonnateurs résidents.

Mesure

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

Indicateur	Base de référence	Cible pour 2010-2015
3.1. Nombre de fonctionnaires participant à la formation sur le développement de l'esprit d'équipe et de collaboration.	5 à 10 pour cent des activités de perfectionnement du personnel sont fondées sur le rapport y relatif pour 2006-07.	Le travail d'équipe et la collaboration recouvrent toutes les activités de groupe ainsi que le cadre de suivi du comportement professionnel et font partie intégrante des objectifs d'amélioration de l'aptitude à diriger.
3.2. Nombre de détachements de membres du personnel du BIT dans des organismes des Nations Unies, des organisations de mandants et d'autres entités extérieures.	25 mouvements de personnel en 2007-2009 (10 vers des organismes des Nations Unies, 13 en provenance de tels organismes, 2 avec le secteur privé).	Augmentation de 20 pour cent du nombre total de mouvements de personnel.

Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
Accéder à des facilitateurs qualifiés pour encourager l'esprit d'équipe. Définir le contenu et les matériels didactiques pilotes aux fins de la formation aux techniques requises pour diriger et créer des équipes efficaces.	Lancer une formation aux techniques requises pour diriger et créer des équipes efficaces.	Ateliers pour l'ensemble du personnel.
Chaque année, au moins cinq fonctionnaires sont vivement encouragés, avec les facilités nécessaires, à participer à des programmes d'échanges au sein et à l'extérieur du système des Nations Unies.	Maintenir ce niveau.	Maintenir ce niveau.
Il est procédé chaque année au recrutement d'au moins quatre personnes recherchées pour leurs qualités spécifiques, dans le cadre d'un détachement en provenance d'organismes des Nations Unies ou dans le cadre de programmes d'échanges avec des organisations de mandants et avec d'autres entités extérieures.	Maintenir ce niveau.	Maintenir ce niveau.
Le nouveau cadre de suivi du comportement professionnel évalue les compétences et valeurs de base à travers le choix de trois à cinq aptitudes, y compris la disposition à collaborer, à apprendre et à échanger des connaissances.	L'évaluation de la disposition à collaborer, à apprendre et à échanger des connaissances devient obligatoire (en plus des trois à cinq aptitudes optionnelles).	Récompenser le personnel et les équipes pour leurs efforts de collaboration et d'échange de connaissances.

Dépenses biennales afférentes à ce résultat: 14 pour cent du total des ressources figurant au tableau 1, qui représentent les dépenses de personnel consenties par HRD pour les fonctions de coordination dans les secteurs et les régions et avec les partenaires extérieurs, ainsi que les fonds pour le perfectionnement du personnel utilisés pour promouvoir l'esprit d'équipe ainsi que la collaboration et la représentation du personnel.

Résultat 4: Renforcer le sentiment de satisfaction et le niveau de performance du personnel grâce à un cadre de travail favorable – Un cadre de travail caractérisé par le respect, la confiance et des possibilités de carrière, axé sur les résultats et qui préserve la santé, garantit la sécurité et assure le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, quel que soit le lieu d'affectation, contribuera à ce que le personnel soit satisfait et s'applique à obtenir de bons résultats

Stratégie

26. Comme on l'a vu plus haut, l'un des principaux facteurs de performance d'une organisation est un cadre de travail favorable. Le cadre de travail devrait être sûr et sain, exempt de conflits et respectueux de la dignité de chaque individu. On a souvent constaté que la satisfaction du personnel avait un impact puissant et durable sur la performance, l'engagement et la stabilité dans l'emploi.
27. L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est un élément important à prendre en compte pour instaurer un cadre de travail favorable. A cet égard, les pratiques et procédures seront adaptées de manière à prendre en compte aussi bien les besoins des

individus que les exigences opérationnelles du Bureau. La collaboration étroite entre la direction et le Syndicat du personnel pour l'élaboration et l'examen des politiques propres à promouvoir cet équilibre restera une priorité. Les domaines prioritaires ont été identifiés conjointement par le Bureau et le Syndicat du personnel suite à une enquête générale effectuée en mai 2008. Une politique de télétravail est actuellement mise en œuvre à titre expérimental; un examen exhaustif des modalités et aménagements concernant le temps de travail a été approuvé. En outre, le Bureau continuera de jouer un rôle central au sein des groupes de travail du système des Nations Unies chargés d'étudier les questions relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie de famille, à savoir le Comité permanent pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et le Programme sur la mobilité du personnel et la double carrière, lequel vise à faciliter la mobilité du personnel au sein du système des Nations Unies, notamment par l'emploi des conjoints d'expatriés.

28. Le niveau de satisfaction et d'engagement du personnel fera l'objet d'un suivi grâce à une enquête périodique auprès des fonctionnaires qui devrait permettre à l'Organisation d'intervenir plus efficacement en prenant les mesures propres à améliorer le cadre de travail. La stratégie de communication avec le personnel sera revue de manière à promouvoir une meilleure compréhension des politiques et initiatives en matière de ressources humaines.
29. S'agissant de la sécurité du personnel, le Bureau a atteint son objectif consistant à établir et observer les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) des Nations Unies. Un cadre de responsabilité pour la gestion de la sécurité a été mis en place qui définit les rôles et attributions de tous les fonctionnaires en matière de sécurité, ainsi que les relations hiérarchiques entre les lieux d'affectation extérieurs, les bureaux régionaux et le siège. Un audit de la sécurité pour tous les bureaux de l'OIT a été demandé et sera réalisé en 2009. Il recensera les domaines où la sécurité a besoin d'être améliorée. Dans les bureaux extérieurs, le BIT continuera de veiller au respect des MOSS, en accordant une attention particulière aux bureaux et activités de projet, et maintiendra son niveau élevé d'engagement et de participation au Système de gestion de la sécurité des Nations Unies.
30. Le Bureau poursuivra son activité de sensibilisation aux questions de sécurité par des séances d'information et de formation systématiques pour les fonctionnaires nouvellement recrutés, envoyés en mission ou changeant de lieu d'affectation; également par une formation spécialisée à la sécurité à l'intention du personnel opérant dans un environnement difficile, une formation spécifique à la sécurité étant prévue pour les femmes.
31. En ce qui concerne la sécurité et la santé au travail, le Comité consultatif pour la sécurité et la santé au travail continuera de donner des conseils dans les domaines suivants: questions relatives à la sécurité et à la santé, y compris l'aspect sécurité de la rénovation du bâtiment, accès aux locaux du BIT pour les personnes handicapées, et systèmes de notification d'incidents, destinés à réduire les dangers et les risques au travail. Le Bureau continuera également à participer activement au programme «UN Cares», qui vise à accroître la capacité du système des Nations Unies à combattre le VIH/sida sur le lieu de travail.
32. Conformément aux accords collectifs pertinents, un système est en place qui permet de promouvoir un environnement exempt de conflits. Ce système encourage la prévention et le règlement informel de tous les types de conflit au travail par la formation, le dialogue, la médiation et la facilitation, tout en offrant des procédures rapides et efficaces de règlement des contentieux internes. Le fonctionnement de ce système est révisé par le Comité de négociation paritaire sur la base des rapports annuels du Bureau du médiateur et du rapport de la Commission consultative paritaire de recours. Aussi bien la direction que le Syndicat du personnel considère que ce système fonctionne bien et remplit son office. Alors que le système actuel sera maintenu sans qu'aucun ajustement n'ait été identifié lors des

consultations périodiques, le Bureau continuera d'œuvrer en faveur de la prévention et du règlement informel des différends par le dialogue, par la formation et par un accompagnement personnalisé des chefs responsables et du personnel.

Mesure

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

Indicateur	Base de référence	Objectif pour 2010-2015
4.1. Respect des MOSS, quel que soit le lieu d'affectation.	Respect de ces normes à 95 pour cent dans les bureaux permanents. Bureaux de projet en cours d'évaluation.	Maintenir le plein respect des normes.
4.2. Pourcentage de conflits au travail réglés par des mécanismes informels.	20 pour cent des conflits au travail ont nécessité l'intervention du mécanisme officiel de règlement des différends.	Le pourcentage de conflits au travail faisant intervenir le mécanisme officiel de règlement des différends ne doit pas dépasser 25 pour cent.
4.3. Niveau de satisfaction du personnel.	A déterminer par une enquête qui sera menée auprès du personnel en 2010.	Augmentation de 10 pour cent du niveau de satisfaction du personnel.

Étapes à franchir pendant les périodes biennales

2010-11	2012-13	2014-15
La formation en ligne sur le cadre de suivi du comportement professionnel introduit les concepts d'écoute active et de règlement des conflits.	Des ateliers de formation sont organisés, y compris dans le cadre de l'apprentissage en ligne, pour le perfectionnement des compétences.	Les chefs responsables sont habilités à régler les contentieux liés à la performance, et tenus de le faire. Le pourcentage de désaccords sur la performance qui parviennent au Comité des rapports est réduit.
Suivi de la politique de sécurité et de santé au travail.	Suivi continu.	Suivi continu.
Mise en œuvre et évaluation de la politique de télétravail; élaboration de nouvelles politiques favorables à la vie de famille et assurant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.	Mise en œuvre et révision des nouvelles politiques visant à garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.	Evaluation et révision des politiques nouvellement introduites.
Sensibiliser davantage les fonctionnaires du siège et des services extérieurs aux aspects de sécurité lors des déplacements.	Formation de base à la sécurité obligatoire pour tous les fonctionnaires.	Maintenir au même niveau.
Enquête auprès du personnel.	Augmentation de 5 à 10 pour cent du niveau de satisfaction du personnel.	Augmentation de 10 à 20 pour cent du niveau de satisfaction du personnel.

Dépenses biennales afférentes à ce résultat: 39 pour cent du total des ressources figurant au tableau 1, qui représentent les dépenses de personnel à l'appui des fonctions de HRD dans les domaines de la sécurité et de la santé, du bien-être, de la prévention et du règlement des conflits, des droits et des prestations sociales, ainsi que les dépenses non afférentes au personnel pour les services de crèche/garderie, la sécurité, la prévention et le règlement des conflits et l'Unité de services de santé.

Hypothèses et risques

33. Le succès dans la mise en œuvre de la stratégie repose sur l'hypothèse que le même niveau minimum de ressources que celui qui a été estimé pour la période biennale 2010-11 sera alloué au cours de la période de six ans à la fonction ressources humaines et au perfectionnement du personnel.
34. Comme le succès de la stratégie dépend en grande partie du renforcement du rôle et des responsabilités de chaque fonctionnaire assumant des fonctions de gestion, l'engagement actif des supérieurs directs dans la mise en œuvre quotidienne de la stratégie sera fondamental.
35. Les outils de recrutement et de planification du personnel, ainsi que les outils de gestion de la performance et de perfectionnement du personnel, devront être pleinement intégrés dans IRIS: certains gains d'efficacité nécessaires à la pleine application de la stratégie impliquent un soutien informatique pour rationaliser les processus administratifs et mettre en place des instruments de contrôle.
36. Une partie substantielle des moyens consacrés aux ressources humaines du Bureau continuera d'être absorbée par les services quotidiens d'appui administratif. Il faudra simplifier grandement les procédures et processus administratifs et faciliter les options permettant de réaliser des gains d'efficacité, afin de réorienter la fonction ressources humaines vers son rôle tel qu'il est défini dans la stratégie, à savoir comme partenaire stratégique de la direction du BIT pour la réalisation des résultats que l'Organisation s'est fixés.
37. La détermination de la direction et du Syndicat du personnel à engager un dialogue constructif est indispensable pour réaliser efficacement la révision et l'adoption d'un certain nombre de réformes importantes mentionnées dans la stratégie et assurer leur mise en œuvre en temps voulu. La direction et le Syndicat du personnel continueront à utiliser pleinement les mécanismes conjoints qui sont en place pour assurer une relation de travail productive.
38. ***La commission souhaitera sans doute recommander au Conseil d'administration d'approuver la stratégie en matière de ressources humaines pour 2010-2015.***

Genève, le 19 octobre 2009.

Point appelant une décision: paragraphe 38.