



QUATORZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Examen de la mise en œuvre
de la Stratégie du BIT en matière
de ressources humaines: rapport
du Commissaire aux comptes**

1. Après que le Commissaire aux comptes eut examiné, dans son rapport pour le 67^e exercice (2000-01), des éléments de la Stratégie du BIT en matière de ressources humaines, le Directeur général lui a demandé d'effectuer un examen complet de cette stratégie. Le rapport y relatif du Commissaire aux comptes, avec ses recommandations, est joint en annexe.

Genève, le 14 février 2003.

Annexe

Sommaire

1. En novembre 1999, une nouvelle stratégie du BIT en matière de ressources humaines a été présentée dans ses grandes lignes au Conseil d'administration, qui les a approuvées (document GB.276/PFA/16); et dans mon rapport d'audit pour la période biennale 2000-01, j'ai commenté l'un des éléments de cette stratégie, à savoir l'exercice de reclassification des emplois du BIT. Dans le cadre de mon audit 2002-03, j'ai entrepris, en toute indépendance, un examen et une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines en vue de les présenter au Conseil d'administration et de fournir des informations sur ce que l'Organisation pourrait envisager de faire à l'avenir.
2. Le mandat pour cet examen a été approuvé par le Directeur général selon les termes suivants:
 - dresser un bilan global de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, en précisant dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints, en prenant en compte l'efficacité avec laquelle ont été suivies les politiques et procédures y relatives, et en déterminant si des obstacles ont été rencontrés lors de la mise en œuvre;
 - analyser les incidences immédiates et permanentes (directes et indirectes, sur le plan des ressources humaines et financières) de la mise en œuvre de la stratégie;
 - faire des recommandations visant à améliorer, et éventuellement à soumettre à un complément d'examen, l'efficacité d'initiatives spécifiques en matière de ressources humaines, telles que les nouvelles procédures de recrutement et de sélection, ainsi que les modalités de développement des personnes et des carrières.
3. Mes collaborateurs ont accompli cette tâche en septembre et octobre 2002; elle a consisté à examiner la documentation relative à la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, à soumettre à des interviews les principaux responsables pour l'élaboration de politiques en matière de ressources humaines et pour la supervision de leur mise en œuvre, et à analyser les statistiques disponibles relatives à cette stratégie. Les conclusions et recommandations de l'audit ont été discutées avec le Directeur général et ses collaborateurs.
4. En résumé, mes collaborateurs ont constaté que:
 - à l'origine, la stratégie en matière de ressources humaines était un document couvrant un champ très large et visait à améliorer tous les secteurs du BIT impliquant une gestion de ressources humaines;
 - la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines a été retardée et entravée par de nombreuses difficultés;
 - le travail initial de mise au point a progressé de manière notable, mais la mise en œuvre a été inégale et entravée par l'absence d'une planification intégrée des ressources;
 - il n'a pas encore été établi de critères pour évaluer les résultats positifs ou autres de cette stratégie;

- certains problèmes se sont présentés en raison du manque d'efficacité en matière de communications, du manque de formation des cadres et du personnel à un stade précoce, des ressources limitées de HRD en compétences professionnelles, et d'accords opérationnels qui ont pour effet de restreindre l'efficacité de l'action;
- HRD procède à une restructuration qui devrait aider à clarifier les rôles et conférer une plus grande cohérence à la stratégie en matière de ressources humaines;
- la mise en œuvre pleine et entière de la stratégie telle qu'elle est actuellement définie pourrait avoir des incidences substantielles sur les coûts.

5. Mes principales recommandations sont les suivantes:

- avant de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, le BIT devrait calculer et mettre à disposition, aux fins de la formation, les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de développement personnel;
- les procédures de recrutement et les procédures de règlement des différends devraient être revues et simplifiées, ainsi que le rôle de la hiérarchie, des syndicats et de l'ombudsman;
- il conviendrait d'insister davantage, dans la stratégie, sur la planification des successions et sur la valorisation personnelle;
- chaque secteur du BIT devrait établir, conjointement avec HRD, ses plans de formation et de valorisation;
- la formation à la gestion, indispensable à une mise en œuvre efficace de la stratégie, devrait être accélérée;
- il conviendrait de procéder à une évaluation complète des ressources requises pour la mise en œuvre de la stratégie, afin d'en étudier l'impact financier dans les années à venir.

6. La partie I du présent rapport rend compte de mon évaluation globale de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, avec un examen détaillé des six principaux éléments de la stratégie, assorti de recommandations. La partie II présente mon évaluation des ressources immédiates et permanentes requises pour la stratégie. La partie III contient des propositions d'action immédiate et suggère des critères d'évaluation possibles.

Partie I – Mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines

La stratégie en matière de ressources humaines

7. La stratégie en matière de ressources humaines était une tentative audacieuse et ambitieuse de modifier en profondeur la manière dont le BIT gère ses ressources humaines. Cette stratégie prévoyait une concentration des ressources sur les tâches fondamentales, le but étant de bâtir une organisation où chacun soit en mesure de donner le meilleur de lui-même à l'appui des missions et des objectifs de l'OIT (document GB.276/PFA/16, paragr. 7 à 10).

8. La stratégie devrait être mise en œuvre à travers six éléments clés: développement des personnes et des carrières; prospection, recrutement et sélection; classification; aptitudes à la gestion de personnel; relations professionnelles; et relations extérieures. L'examen effectué par mes collaborateurs, qui couvrait chacun de ces éléments, a consisté à réfléchir à la mise en œuvre, aux coûts et aux recommandations pour l'avenir.
9. En janvier 2000, à la suite d'une réunion à laquelle participaient des fonctionnaires de HRD, du Comité du Syndicat du personnel et d'un certain nombre d'autres fonctionnaires et consultants, un plan de travail a été établi pour aller de l'avant dans la mise en œuvre de la stratégie. Le Conseil d'administration (document GB.277/PFA/10, annexe III) l'a noté par la suite, en mars 2000. Ce plan de travail supposait que les phases initiales de la stratégie soient menées à leur terme dans un délai de deux ans.

Evaluation globale de la mise en œuvre de la stratégie

10. La stratégie en matière de ressources humaines était un document couvrant un champ très large et contenant de bonnes idées, mais qui n'était pas étayé par une analyse des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre. Par ailleurs, aucun critère d'évaluation n'était prévu pour mesurer les résultats positifs ou autres des six éléments clés de la stratégie et fournir un moyen de dresser un bilan global de la stratégie. Par voie de conséquence, la mise en œuvre de la stratégie a souffert de l'absence de direction globale, de la nécessité de faire ponctuellement des demandes de fonds pour la mise en œuvre, et du fait qu'aucune évaluation claire des coûts, directs ou indirects, n'avait été faite.
11. Faute de critères d'évaluation, il s'est avéré difficile de déterminer si la stratégie avait porté ses fruits ou non dans nombre de ces secteurs clés. Dans la partie III du présent rapport, j'ai formulé quelques propositions sur les secteurs dans lesquels le BIT pourrait envisager de prendre des mesures immédiates, et suggéré des critères d'évaluation susceptibles d'aider à améliorer la mise en œuvre de la stratégie.
12. Le Conseil d'administration a reconnu que les moyens d'amélioration et de mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines étaient aussi importants que son contenu lui-même (document GB.277/PFA/10, paragr. 7). J'ai donc analysé, pour chacun des six secteurs clés, à tour de rôle, les initiatives qui avaient été prises et la manière dont la mise en œuvre s'était déroulée, et j'en ai tiré des conclusions quant aux résultats positifs ou autres des modalités d'application de la stratégie, ainsi que sur les raisons des difficultés rencontrées.

1) Développement des personnes et des carrières

13. La stratégie en matière de ressources humaines visait à établir un système structuré de développement des personnes et des carrières, le but étant d'encourager chacun, au Bureau international du Travail, à donner le meilleur de lui-même. Les principaux éléments en étaient le remplacement du processus d'évaluation des performances par un nouveau système fondé sur des plans de développement personnel et sur l'analyse systématique de ce qui fait la force de l'Organisation, le tout étant soutenu par des plans de formation. Les plans de développement personnel visent à offrir à chaque fonctionnaire la possibilité de discuter de ses aspirations personnelles et professionnelles et des dispositions que doivent prendre les individus, les cadres et le BIT pour se perfectionner et maximiser ainsi leurs performances. D'autres initiatives consistaient à produire un nouveau guide des carrières à l'OIT et à faire du Programme de début de carrière des jeunes professionnels (YPCEP) un programme bien planifié et structuré de valorisation des jeunes qui y participeront.

1.1) Plans de développement personnel (PDP)

14. Un accord collectif sur les plans de développement personnel a été signé en août 2001 (document GB.282/PFA/10) et prévoyait pour chaque individu travaillant au BIT l'établissement d'un PDP annuel. Il prévoyait également la création d'un comité paritaire de la formation pour accroître la participation de la hiérarchie et des représentants du personnel à l'établissement des priorités en matière de formation.
15. Mes collaborateurs ont constaté que les principaux éléments de ces initiatives étaient en place mais que leur mise en œuvre n'était pas totalement achevée ou que des problèmes s'étaient présentés. Le travail de mise au point a été effectué en grande partie sur le support électronique des PDP et suivant les instructions concernant leur utilisation. Les PDP utilisent des systèmes assistés par ordinateur et sont conçus pour améliorer la formation du personnel et appuyer les plans de développement destinés à aider le personnel à se perfectionner en fonction des compétences requises. Les PDP devraient favoriser une plus grande mobilité du personnel et faciliter la mise en place de plans de formation plus efficaces pour l'ensemble du BIT.
16. Malheureusement, les PDP sont un exemple qui illustre bien comment, après un travail remarquable pour élaborer des politiques conformément à la stratégie en matière de ressources humaines, des difficultés peuvent apparaître au stade de la mise en œuvre. Le BIT entendait introduire des PDP pour l'ensemble de son personnel d'ici à janvier 2003. Bien que le système des PDP ait été largement expérimenté dans un secteur du siège et dans une région sur le terrain, le succès du lancement de ce système à l'échelle de l'Organisation passe nécessairement par la mise en place d'un programme général de formation pour l'ensemble du personnel et des cadres. Le lancement à l'échelle du Bureau nécessitera, outre ce dispositif de formation, des services informatiques supplémentaires.
17. Les PDP se veulent des plans de formation et de valorisation permettant à chaque individu d'améliorer ses compétences personnelles. Si les PDP permettent d'atteindre cet objectif, il en résultera inévitablement un accroissement des ressources requises en matière de formation et de valorisation personnelle. Lors de l'examen effectué par mes collaborateurs, aucune ressource supplémentaire n'avait été allouée à cette fin, ce qui sera pourtant indispensable si l'on veut répondre aux besoins de valorisation individuelle et aux attentes du personnel tels qu'ils ont été identifiés. Le BIT veut regrouper les PDP individuels du personnel pour identifier des besoins de formation dans les différents secteurs. C'est un objectif valable dans la mesure où il n'existe pas encore de tels plans, alors que le BIT a besoin d'une méthode lui permettant de classer par ordre de priorité les ressources dans ce domaine.
18. Selon la stratégie en matière de ressources humaines, le système d'évaluation des performances devait être remplacé par un système d'évaluation fondé sur les PDP. Les PDP sont, par nature, essentiellement des plans de développement personnel visant à améliorer les performances et activités futures plutôt qu'à mesurer les performances passées. Il convient cependant de conserver un système d'évaluation des performances passées, notamment pour juger si les états de service d'un individu justifient qu'un contrat de durée illimitée lui soit attribué. Il y a un risque de confusion entre les rôles respectifs des PDP et des évaluations de performances.
19. La stratégie en matière de ressources humaines encouragera et exigera une évolution des mentalités en matière d'évaluation du personnel, notamment des appréciations équitables, équilibrées et correctes. Mes collaborateurs ont relevé à cet égard quelques insuffisances dans des cas soumis à l'examen du Comité des rapports d'évaluation. Néanmoins, une clarification est requise à mesure que les PDP sont introduits, car il s'agit là de procédures annuelles, tandis que le système existant d'évaluation des performances est biennal et

couvre les fonctionnaires titulaires. Le personnel et les supérieurs hiérarchiques auront besoin d'éclaircissements sur la question de savoir comment aborder des exigences distinctes selon qu'il est question de développement personnel ou de performances individuelles.

1.2) Le Programme de début de carrière des jeunes professionnels

- 20.** Le programme des jeunes professionnels est un élément clé de la stratégie en matière de ressources humaines et un atout pour l'avenir de l'OIT. Il s'agit d'une méthode conçue pour le recrutement d'un socle de jeunes gens ayant un fort potentiel, principalement originaires de pays sous-représentés, et favorisant les jeunes femmes. Ce programme vise à offrir aux jeunes professionnels une formation très étendue à travers les diverses fonctions et activités du BIT. L'attention particulière que requiert ce programme appelle des ressources supplémentaires, et les restrictions au financement ont pour conséquence qu'aucun apport n'est prévu en 2003. Pour que la stratégie en matière de ressources humaines permette à l'Organisation de recruter le personnel clé dont elle aura besoin à l'avenir, le programme aura besoin d'un financement à plus long terme, en supposant que l'on parvienne à surmonter les difficultés actuelles.
- 21.** Le Département du développement des ressources humaines a considéré que les problèmes rencontrés étaient dus au fait que, pour un coût salarial similaire, les supérieurs hiérarchiques préféraient les professionnels expérimentés aux personnes ayant suivi ce programme. A l'heure actuelle, les cadres en poste au BIT n'ont pas été spécialement initiés aux avantages de la stratégie en matière de ressources humaines et ignorent éventuellement l'importance et le potentiel du programme des jeunes professionnels. Une manière de surmonter ces difficultés pourrait consister à relier ce programme à des vacances de postes spécifiques, encore qu'un tel aménagement pourrait affecter la cohésion du socle de jeunes professionnels participant à ce programme. Un plan structuré de mise en œuvre est nécessaire pour que le BIT utilise au mieux ces jeunes professionnels.

1.3) Conclusions concernant la mise en œuvre

- 22.** D'une manière générale, la place faite au développement des personnes et des carrières dans la stratégie a suscité des attentes importantes. La réalisation de ces objectifs suppose la planification de ressources suffisantes, dépend des ressources financières et humaines disponibles et implique la formation du personnel et des cadres. L'absence de planification et le manque de ressources dans ce domaine avaient engendré des problèmes au stade de la mise en œuvre.

Recommandation 1. Pour le bon fonctionnement du système de plan de développement personnel, je recommande que le BIT institue un programme de formation pour initier l'ensemble de son personnel à l'utilisation des PDP en format électronique, et que des équipements informatiques suffisants soient mis à disposition pour le lancement.

Recommandation 2. Pour assurer la mise en œuvre efficace des PDP, je recommande que le BIT prenne des mesures pour évaluer de manière précise les besoins de formation découlant des besoins de développement personnel identifiés dans les PDP, et mette à disposition les ressources appropriées.

Recommandation 3. Je recommande que le BIT précise comment le système d'évaluation des performances devra être utilisé à l'avenir, compte tenu de l'introduction des PDP, et qu'il prenne des mesures concrètes pour garantir des évaluations équitables, équilibrées et correctes.

Recommandation 4. Pour que les compétences des personnes ayant suivi le programme des jeunes professionnels soient utilisées au mieux, je recommande que le BIT prenne des dispositions pour que soient alloués les fonds nécessaires, que les cadres prennent conscience des avantages qu'ils auront à prendre à leur service des personnes issues de ce programme, et que ce programme réponde au mieux aux intérêts de l'OIT.

2) *Prospection, recrutement et sélection*

23. La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines vise à attirer les candidats les plus qualifiés en élargissant le champ de recherche et en accélérant considérablement les procédures de recrutement interne et externe. Cette stratégie doit s'appuyer sur des normes élevées et cohérentes: l'équité, une responsabilité et une imputabilité accrues des supérieurs hiérarchiques pour les décisions de recrutement, et l'utilisation des centres d'évaluation. La stratégie prévoit la création d'un système de compétences génériques pour le BIT, qui établirait des profils de capacité pour l'ensemble du Bureau, couvrant les normes générales: savoir lire, écrire et compter, avoir du jugement, de la motivation, l'aptitude à gérer et à diriger, ainsi que la sensibilité aux cultures, requise à tous les échelons de l'Organisation. La stratégie envisage également de dissocier les évaluations individuelles effectuées par rapport à des compétences requises des évaluations réalisées par rapport à des vacances de postes. Toutes les évaluations doivent être fondées sur des entretiens et des tests objectifs.

2.1) Compétences génériques

24. Mes collaborateurs ont constaté que l'on avait établi et utilisé avec succès, à l'échelle du Bureau, des profils génériques, c'est-à-dire qui ne sont pas spécifiques à un département, à un secteur ou à une profession. Ces profils constitueront la base d'un parcours de carrière pour les employés du BIT qui seront capables de hisser leurs compétences génériques à des niveaux satisfaisants.

2.2) Recrutement et centres d'évaluation

25. Conformément à la stratégie en matière de ressources humaines, une procédure fondée sur des centres d'évaluation a été établie pour des concours internes et externes sur la base d'entretiens et de tests objectifs. Un Accord collectif sur des procédures de recrutement et de gestion des effectifs a été signé en octobre 2000 (document GB.279/PFA/12, annexe V).

26. Les centres d'évaluation sont un instrument d'une importance capitale pour l'évolution des modalités de recrutement extérieur et de sélection interne. Ils représentent les premières étapes vers l'instauration du système esquissé dans la stratégie en matière de ressources humaines, système qui permettra de procéder à des évaluations formelles des capacités individuelles, indépendamment des vacances de postes. Un système de recrutement par le Web a également été mis en place pour faciliter la présentation de candidatures extérieures, encourager des candidats plus qualifiés et aider HRD à traiter les avis de vacance de poste et les dossiers de candidature.

27. L'institution de centres d'évaluation, en plus des procédures de recrutement existantes, a mis à mal les ressources limitées de HRD. Des personnes choisies parmi le personnel du BIT ont été formées aux fonctions d'évaluateur, mais en nombre limité. Elles exercent les fonctions inhérentes aux centres d'évaluation en plus de leur journée de travail normale. Aux yeux d'une importante fraction du personnel, la charge d'évaluateur n'était pas très valorisante; par ailleurs, le manque de disponibilité des évaluateurs, conjugué à un appui administratif insuffisant, explique les difficultés rencontrées pour faire fonctionner le nombre requis de centres d'évaluation.

28. Mes collaborateurs ont constaté que la décision d'appliquer le mécanisme des centres d'évaluation à tous les concours, y compris pour des postes aux grades administratifs les plus modestes, avait posé un problème majeur. Elle a eu pour conséquence que plus de 40 centres d'évaluation ont été sollicités chaque année pour des concours concernant des postes dont plus de la moitié étaient des postes G1 à G4. Mes collaborateurs pensent qu'il serait plus efficace de consacrer les ressources disponibles pour les centres d'évaluation essentiellement à la sélection des cadres et des futurs cadres.
29. Actuellement, les centres d'évaluation ne sont pas soutenus par une planification avancée des vacances de postes ni par une planification des successions. Il en a résulté une perte d'efficacité de ces mécanismes; en effet, la convocation de centres d'évaluation n'avait pas été liée par avance à des vacances de postes connus au sein du même groupe. Ce problème s'est accentué du fait que la hiérarchie n'avait pas été associée à ces mécanismes au stade initial. Au stade actuel de leur mise en place, il convient de prendre des décisions quant à la manière de les utiliser plus efficacement, par exemple en tant qu'instrument de développement du personnel.
30. Mes collaborateurs se sont renseignés auprès de HRD au sujet de la qualité du personnel recruté. On leur a dit qu'elle s'était améliorée, encore qu'on ne disposât pas, à cet égard, de preuves directes. La durée moyenne d'une procédure de recrutement avait certes été réduite, mais elle était encore très longue. Globalement, elle a été ramenée de 379 jours au cours des six premiers mois de 2001 à 309 jours dans le premier semestre de 2002 (tableau 1). Avec les centres d'évaluation nouvellement institués, la durée moyenne d'une procédure de recrutement est tombée à 269 jours au mois de juin 2002 (tableau 2). Cependant, il ressort de l'examen des nominations par recrutement opérées depuis le mois de juin que la durée moyenne d'une procédure de recrutement s'allongeait pour dépasser les 300 jours.

Tableau 1. Délai pour le recrutement de personnel

Période	Durée totale moyenne (en nombre de jours)
De janvier à juin 2001 (ancien système)	379
De juillet à décembre 2001 (ancien et nouveau systèmes)	329
De janvier à juin 2002 (ancien et nouveau systèmes)	309

Tableau 2. Délai pour le recrutement de personnel, par étape de procédure

Système	Durée moyenne de la procédure de recrutement (étapes 1 à 3)	Durée moyenne de la procédure de recrutement (étapes 4 à 11)	Durée moyenne totale de la procédure de recrutement
Ancien	206	176	382
Nouveau	97	172	269

31. La procédure de recrutement est complexe et comprend 11 étapes indiquées au tableau 3.

Tableau 3. Etapes de la nouvelle procédure de recrutement

Etape 1:	Demande de mise au concours adressée à HRD
Etape 2:	Envoi d'un e-mail au Syndicat, l'invitant à formuler un commentaire sur chaque avis de vacance de poste
Etape 3:	Publication d'un avis de mise au concours (le Syndicat dispose d'un délai de 10 jours pour se prononcer à l'étape 2)
Etape 4:	Date de clôture des candidatures
Etape 5:	Tous les dossiers des candidats sont envoyés (sans liste restreinte) au chef hiérarchique
Etape 6:	Réception de la liste restreinte établie par le chef hiérarchique
Etape 7:	Entretien technique avec les candidats figurant sur la liste restreinte
Etape 8:	Centre d'évaluation pour les candidats de la liste restreinte
Etape 9:	Recommandation finale du chef hiérarchique
Etape 10:	Envoi de cette recommandation au Syndicat pour commentaires (le Syndicat a 10 jours pour se prononcer)
Etape 11:	Envoi de la recommandation finale au Directeur général pour approbation

2.3) Développement individuel grâce aux centres d'évaluation

32. La nécessité de disposer d'un grand nombre de centres d'évaluation pour les candidats à des postes spécifiques restreint la possibilité pour le BIT d'utiliser ces mécanismes aux fins du développement général des personnes, alors que c'est là une exigence clé de la stratégie en matière de ressources humaines qui doit permettre de disposer d'une main-d'œuvre plus polyvalente. Comme les centres d'évaluation sont actuellement utilisés à des fins de recrutement et de promotion selon des procédures sanctionnées par le succès ou l'échec du candidat, les centres risquent d'être perçus par le personnel comme un dispositif purement axé sur la promotion, ce qui n'est pas le but recherché par la nouvelle stratégie. Il serait possible d'utiliser les centres d'évaluation dans une perspective strictement limitée au développement de la personne, sans relation aucune avec la procédure de promotion. Je considère qu'il sera important, dans l'esprit du dispositif mis en place, d'intégrer des cadres supérieurs dans les centres d'évaluation, et une structure est désormais en place qui permet de créer et d'utiliser des centres d'évaluation pour des postes à pourvoir au grade D1.

2.4) Conclusions concernant la mise en œuvre

33. Dans l'ensemble, on a réussi à développer des compétences, même si les mécanismes que sont les centres d'évaluation ne fonctionnent pas encore comme ils devraient; je pense en particulier aux carences en matière de formation des cadres et à l'absence d'une stratégie bien définie pour les ressources d'appui à ce changement. Les nombreuses étapes administratives restreignent l'efficacité de la procédure de recrutement. Si l'on veut accroître sensiblement l'efficacité des centres d'évaluation, il convient de les axer davantage sur les besoins stratégiques et les objectifs de développement personnel, qui sont leur raison d'être. L'information et la communication restent les éléments clés d'une mise en œuvre efficace de la stratégie en matière de ressources humaines dans son ensemble.

Recommandation 5. Pour plus d'efficacité, je recommande au BIT de réviser la procédure de recrutement en vigueur et de simplifier les rôles de HRD, des supérieurs

hiérarchiques et du Syndicat, de se concentrer sur la procédure d'évaluation et de réduire le nombre d'étapes administratives que comprend la procédure de recrutement.

Recommandation 6. Je recommande que la fonction d'évaluateur soit valorisée grâce à une plus grande reconnaissance du rôle que celui-ci joue dans la procédure d'évaluation des performances.

Recommandation 7. Pour contribuer au fonctionnement efficace des centres d'évaluation, je recommande que le BIT étudie les moyens de les utiliser d'une manière plus sélective, et que la planification systématique des successions serve à prévoir et gérer les concours portant sur des lots de vacance de poste.

Recommandation 8. Pour encourager l'utilisation des centres d'évaluation aux fins du développement de la personne, je recommande qu'ils servent à encourager le personnel désireux de tester ses aptitudes par rapport aux compétences requises.

3) **Classification**

34. Dans le cadre de mon rapport sur les états financiers de l'OIT pour 2000-01, j'ai commenté les résultats de mon évaluation préliminaire de l'exercice de reclassification du Bureau concernant les postes inscrits au budget ordinaire du siège.
35. S'agissant de la classification, le but de la stratégie en matière de ressources humaines était de ne plus se focaliser sur les descriptions de postes individuelles pour déterminer les grades, mais d'accorder une plus grande importance aux exigences afférentes aux postes, en termes de tâches à accomplir, de compétences et de capacités. La stratégie prévoyait une mise en œuvre du système fondé sur l'établissement de familles d'emplois et sur des descriptions de postes génériques à l'intérieur de ces familles. Chacun pourrait, avec le temps, progresser à l'intérieur de sa catégorie d'emploi, mais devrait faire ses preuves devant un centre d'évaluation pour être sélectionné en vue de passer d'un poste d'une catégorie donnée à un poste d'une catégorie supérieure.

3.1) Base de la classification

36. Mes collaborateurs ont constaté qu'avec les mécanismes nouvellement institués le BIT avait jeté les bases d'un système de classification plus transparent, comprenant une série de grandes catégories de professions constituées de familles d'emploi et, à l'intérieur de ces familles, des descriptions de poste. Il s'agit là d'un instrument utile, mis au point avec l'aide de groupes techniques qui ont aidé HRD à affiner la procédure jusque dans les détails et encouragé la communication entre HRD et le personnel.
37. Le présent processus n'a rien de statique. Les nouveaux mécanismes exigent de la flexibilité, et le BIT devra reconsidérer les familles d'emploi et groupes professionnels lorsque les Nations Unies adopteront, à l'échelle du système commun, des changements de nature à affecter ces domaines. Ces changements pourraient survenir pendant l'année 2003, et HRD devra assister aux réunions pertinentes de la CFPI et continuer à mettre efficacement à contribution les groupes techniques du BIT pour opérer les changements nécessaires.

3.2) Mise en œuvre du système de reclassification

38. Le BIT a signé un accord collectif (Etablissement d'une structure de référence pour la classification des emplois) en mai 2001 (document GB.280/PFA/11, annexe II), mais la mise en œuvre de ce processus de classification des emplois a engendré un certain nombre de difficultés. Je les ai commentées dans mon rapport pour l'exercice 2000-01, où sont mis

en exergue les problèmes rencontrés ainsi que les coûts que pourrait éventuellement entraîner l'exercice de reclassification.

39. Un autre accord collectif (Procédure de classification des emplois) a été signé en février 2002 (document GB.283/PFA/13(Add.)), qui semble reprendre de nombreux éléments du système de procédure à l'origine des difficultés du début, système de procédure sur lequel j'ai fait rapport pour la période 2000-01. Cependant, les choses avancent dès lors que les supérieurs hiérarchiques ont la responsabilité de formuler des recommandations concernant une reclassification à opérer dans les limites d'une série convenue de paramètres et sous réserve des contrôles que HRD peut décider d'exercer.
40. Mes collaborateurs ont constaté qu'un ensemble détaillé d'instructions avait été préparé à l'intention des supérieurs hiérarchiques et du personnel; que, par ailleurs, l'existence d'éléments probants et la cohérence sont des conditions indispensables pour surmonter, à l'avenir, les problèmes identifiés lors de la première série de discussions, à savoir des descriptions de poste inadéquates et l'absence de preuves convaincantes. Toutefois, le même système de recours, un Groupe d'examen indépendant et un groupe mixte, est en place pour ceux qui ne sont pas d'accord avec les décisions. L'échéancier très serré établi pour l'ensemble de la procédure prévue pour les décisions individuelles, qui a également entamé la confiance dans l'exercice de classification des emplois, avait été conservé.
41. Pour surmonter les problèmes liés à la classification des emplois, dont j'avais rendu compte précédemment, un mandat avait été élaboré pour le Groupe d'examen indépendant, mais il n'avait pas encore été approuvé au moment de la réalisation de mon audit, et un nouveau coordinateur devait être nommé pour une année pour rattraper le retard. Lorsque mes collaborateurs ont procédé à l'examen, il subsistait 105 cas d'appel après plus d'une année. Lors de l'exercice de classification, 21 pour cent du personnel affecté ont bénéficié d'un reclassement. Même si de nombreux fonctionnaires ont bénéficié d'un reclassement, l'exercice de classification a eu pour conséquence un glissement catégoriel vers le haut, une augmentation des frais imprévus et une altération de l'image de HRD, perçu non pas comme le promoteur d'une nouvelle approche, mais comme un département s'opposant à d'éventuels reclassements. Le nouvel exercice de classification pourrait se traduire par un glissement catégoriel similaire.
42. Le lien entre la classification des emplois et le reste de la stratégie en matière de ressources humaines, en particulier la nécessité d'améliorer les performances du personnel en veillant à ce qu'il possède les compétences requises et en utilisant les PDP, n'avait pas été clairement indiqué dès le début. Ceci explique que les cadres aient reçu une formation insuffisante en matière de procédure de reclassification et qu'ils auront besoin de l'encadrement personnel et de la formation pour leur développement prévus dans la stratégie en matière de ressources humaines, pour être en mesure d'apporter des contributions positives au nouveau système. Une telle formation est actuellement dispensée mais, au moment où je réalisais mon audit, elle ne couvrait qu'un petit nombre (35) de cadres en poste au BIT. On a constaté que ceux-ci, lorsqu'ils avaient bénéficié d'une telle formation, étaient à l'évidence plus enclins à adopter ce système et s'étaient montrés, dans de nombreux cas, plus coopératifs; aujourd'hui, HRD est en mesure d'examiner et d'approuver des reclassifications standards en quelques jours.

3.3) Simplification du système de contrats

43. Un autre élément clé de la stratégie en matière de ressources humaines était l'examen du système de contrats en vigueur, complexe par la diversité des types de contrats proposés à ceux qui travaillent pour le BIT ou dans le cadre de programmes associés au Bureau. Cette partie de la stratégie vise à ramener à trois le nombre de contrats types (à l'heure actuelle, il en existe six, avec des variantes), à savoir les contrats de durée déterminée, les contrats

de durée indéterminée et les contrats de services (document GB.282/PFA/11). Au moment où je procédais à cet examen, la simplification du système de contrats avait été retardée du fait que cette simplification doit s'opérer dans le cadre du système commun des Nations Unies. Des propositions ont été discutées à la Commission de la fonction publique internationale, et l'OIT a joué un rôle important dans les discussions menées à ce niveau.

44. L'examen du système des contrats s'est déroulé dans le contexte des problèmes que connaît le BIT à propos de l'utilisation incorrecte des contrats de courte durée (appelés «contrats d'emploi précaire»), qui sont synonymes, pour nombre de travailleurs, d'une moindre sécurité d'emploi. Le système administratif a encouragé ces contrats de manières diverses; en effet, cela revient moins cher à des chefs de service de réemployer en permanence les mêmes personnes sur la base d'arrangements à court terme plutôt que de leur donner des contrats à long terme. Le Département du développement des ressources humaines multiplie les efforts pour tenter de supprimer l'utilisation inappropriée des contrats à court terme, et c'est l'objectif de cet examen du système de contrats que de contribuer à mettre un terme à cette pratique.

3.4) Conclusions générales concernant la mise en œuvre

45. D'une manière générale, je considère que le BIT a mis au point un instrument utile de base pour les reclassifications, mais l'impact de sa mise en œuvre n'avait pas été précédé d'un examen approfondi. Les procédures administratives mises en place étaient lourdes, avec des délais et divers niveaux de recours qui en compliquaient le fonctionnement. Les coûts n'avaient pas fait l'objet d'une analyse détaillée, et les ressources limitées de HRD avaient été fortement sollicitées tant par le nombre de cas soumis pour décision que par leur nature. Après l'introduction du nouveau système, le personnel avait une mauvaise opinion de la stratégie en matière de ressources humaines. Peut-être serait-il indiqué de réévaluer les accords collectifs sur le fond; il y aurait lieu, par ailleurs, d'envisager un complément de formation à la gestion ainsi que l'obtention de ressources supplémentaires dans ce domaine pour que le travail accompli à ce jour ne fût pas inutile.

Recommandation 9. Pour rendre le système opérationnel et efficace et éviter une bureaucratie complexe et des recours pléthoriques, je recommande que le BIT revoie les procédures existantes à la lumière d'un réexamen de l'accord collectif.

Recommandation 10. Je recommande que le BIT prenne des mesures pour mieux faire prendre conscience au personnel, et plus particulièrement aux cadres, des normes applicables en matière de classification; et qu'il leur soit dispensé une formation appropriée en ce qui concerne les principes de base et les règles de procédure.

Recommandation 11. Je recommande que le BIT poursuive ses efforts tendant à mettre un terme à l'utilisation incorrecte des contrats à court terme en attendant que le nouveau système de contrats soit en place.

4) *Aptitudes à la gestion des personnes*

46. La stratégie en matière de ressources humaines visait à améliorer de manière substantielle l'aptitude à la gestion des personnes au sein du BIT, car c'est la seule manière de valoriser véritablement les ressources humaines. Cet objectif devait être atteint en faisant en sorte que l'ensemble des candidats externes nommés à un poste soient en mesure de développer ces aptitudes et que ces dernières soient exigées aux fins du recrutement et de la sélection internes à des postes de haut niveau. Les aptitudes à la gestion devraient s'améliorer progressivement grâce à la formation permanente et à la formation en cours d'emploi.

4.1) Programme de formation des cadres

- 47.** En avril 2000, le Département du développement des ressources humaines a lancé à l'intention de 40 cadres un programme de formation d'une durée d'une année faisant appel à des intervenants extérieurs. Ce programme a été considéré comme une réussite par le Département du développement des ressources humaines, et l'évaluation qui en a été faite préconisait la mise en place d'un programme de formation à la gestion et à l'encadrement plus étoffé. Un programme en trois points a donc été élaboré pour les besoins futurs.
- 48.** Ce programme nécessitera un changement de culture, en ce qui concerne notamment l'établissement du budget, mais aussi les modes de gestion; il faudra également assurer un suivi collectif et individuel pendant une année, ainsi qu'une formation technique dans des domaines tels que la finance ou dans les domaines liés à la stratégie en matière de ressources humaines. A l'époque où mes collaborateurs ont procédé à l'examen de cette stratégie (septembre 2002), le processus de sélection de l'entreprise extérieure qui serait chargée de former 180 cadres pendant trois ans à compter du début de l'année 2003 touchait à sa fin.
- 49.** Je me félicite de cette évolution qui intervient relativement tard dans la stratégie en matière de ressources humaines, bien que l'évaluation du programme de formation ait été une condition préalable à la mise en place du programme complet de formation à la gestion et à l'encadrement. En vertu de cette stratégie, les cadres sont censés prendre davantage de responsabilités, le Département du développement des ressources humaines étant à leur disposition pour les aider et les encourager. Seul un petit nombre de cadres recevront une formation complète dans les six années qui suivront la mise en place de la stratégie, ce qui constitue un des obstacles à sa bonne réalisation. Les mesures prises pour pallier le problème ont été compromises par une mauvaise affectation des ressources.

4.2) Formation destinée à favoriser la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines

- 50.** Les activités de formation menées dans l'ensemble du BIT sont essentielles pour la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, en ce qu'elles permettent d'améliorer les compétences individuelles, et donc les compétences de l'Organisation. Le budget de formation actuel (coûts de formation seulement) représente environ 0,7 pour cent de la masse salariale totale du BIT, ce qui est relativement faible pour une telle organisation qui *a fortiori* souhaite changer de culture et améliorer les compétences de son personnel. Le niveau global du budget de formation doit être considéré en tenant compte de l'évolution de la stratégie en matière de ressources humaines et des dépenses globales de formation. Mes collaborateurs ont constaté que les problèmes de mise en œuvre de la stratégie étaient souvent liés au manque de formation en gestion et d'attachement à l'Organisation.

4.3) Conclusions générales

- 51.** Il est indispensable de prévoir les ressources nécessaires au volet formation de la stratégie si l'on veut progresser autrement qu'au coup par coup comme c'est le cas actuellement. Il est peu probable que la stratégie envisagée donne les résultats escomptés sans changement radical dans ce domaine. Chaque secteur du BIT pourrait tirer parti d'une stratégie concertée comportant un plan de formation et de développement du personnel indiquant comment il est prévu de satisfaire aux exigences tenant à la répartition des qualifications. A cet effet, il convient de disposer de ressources suffisantes, ce qui permettrait d'éviter le travail au coup par coup qui reste une caractéristique des activités de formation et de mise en valeur des ressources humaines au BIT.

Recommandation 12. Je recommande que chaque secteur du BIT envisage de mettre en place une stratégie de formation faisant partie intégrante de sa stratégie globale en matière de ressources humaines, afin d'aider les gestionnaires des ressources à fixer des priorités pour l'utilisation de leurs propres ressources et, de manière plus générale, des ressources de formation du BIT.

Recommandation 13. Afin d'accompagner le changement et la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande au BIT de donner la priorité à l'établissement d'un programme de formation des cadres à l'occasion d'un examen plus approfondi de la stratégie de formation dans l'ensemble des secteurs du BIT.

5) *Relations professionnelles*

52. La mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines a rendu nécessaire en particulier la modification de certaines parties du Statut du personnel. Pour améliorer les relations professionnelles, il était prévu de créer un mécanisme de négociation pour les questions portant sur la mise en valeur des ressources humaines. Le but était d'instaurer un partenariat entre les cadres et le personnel par le truchement du syndicat.

53. La stratégie en matière de ressources humaines prévoyait également de nouvelles procédures concernant le traitement des plaintes de nature générale ou liées à un harcèlement, et permettant un règlement des différends fondé sur la rapidité, la dignité, l'indépendance et l'équité.

5.1) Mise en place d'un mécanisme de consultation

54. La création d'un Comité de négociation paritaire (CNP) entre la direction du BIT et les représentants syndicaux a constitué la pierre angulaire de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. Le CNP a été créé en 2000 en vertu d'un accord de reconnaissance et de procédure; il a été chargé d'établir une procédure officielle pour la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de cette stratégie et devait servir de cadre aux discussions (document GB.277/PFA/10, annexe II). C'était une manière de reconnaître officiellement l'existence du projet visant à instituer un nouveau système de partenariat et de négociation collective. Mes collaborateurs ont noté que le CNP s'était réuni environ 20 fois depuis sa création et avait mis en place des sous-comités dont le plan de travail détaillé pour l'année à venir porte sur des questions liées à la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.

55. En janvier 2000, les responsables des ressources humaines du BIT, les représentants syndicaux et d'autres fonctionnaires se sont rencontrés et sont convenus d'un plan de travail destiné à faire avancer la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. Ce plan de travail prévoyait que toutes les parties essentielles de la stratégie seraient en place avant la fin 2001 (document GB.277/PFA/10, annexe III), mais il s'avère que ce plan, comme la stratégie elle-même, ne contenait aucune estimation des incidences en termes de ressources humaines et financières.

56. En conséquence, la lenteur des progrès a engendré des frustrations, malgré les efforts initiaux destinés à mettre en place un système de partenariat. En 2000, le directeur du Département du développement des ressources humaines a décidé de concentrer ses efforts sur les questions liées aux postes restant à pourvoir et au reclassement, car elles étaient considérées comme les plus urgentes. Ce sont elles qui ont été traitées en priorité, et le plan de travail initial n'a par conséquent fait l'objet d'aucun suivi ni d'aucune mise à jour. Des fonctionnaires du Département du développement des ressources humaines ont dit à mes collaborateurs que les différents plans de mise en œuvre de la stratégie en matière de

ressources humaines allaient de l'avant, mais qu'il ne semblait guère y avoir de concertation entre les divers services du département.

5.2) Procédure générale de règlement des différends

- 57.** En septembre 2000, le BIT a signé un accord collectif mettant en place une nouvelle procédure de règlement des différends et instituant de nouveaux interlocuteurs (conciliateurs pour les différends internes, médiateur du BIT et groupe mixte notamment). En principe, cette évolution semble positive car le BIT dispose maintenant d'un système de règlement des différends structuré et plus ouvert qui semble avoir gagné la confiance et suscité l'intérêt du personnel. Cette réussite est attestée par le nombre de plaintes: plus de 70 ont été reçues au cours des six premiers mois, et plus de 50 ont été déférées au groupe mixte.
- 58.** Toutefois, le fonctionnement de cette procédure a connu des difficultés dès le départ. Les délais fixés pour les différentes étapes sont très courts, ce qui oblige le médiateur à rejeter des plaintes. Un groupe de 24 conciliateurs choisis au sein du personnel du Bureau était censé alléger la tâche du médiateur en réglant certains conflits de manière informelle, mais ce système n'a pas fonctionné. En effet, le médiateur étant chargé d'apporter un appui et des conseils aux conciliateurs, il pouvait y avoir conflit d'intérêt si elle était amenée ultérieurement à trancher la même affaire. En outre, aucune formation concertée n'a été organisée pour expliquer le nouveau système aux membres du personnel.
- 59.** Mes collaborateurs ont noté que les chefs responsables devaient jouer un rôle clé dans la nouvelle procédure de règlement des différends, mais qu'ils n'avaient pas reçu de formation spécifique dans ce domaine et qu'ils n'intervenaient pas suffisamment tôt pour résoudre les conflits potentiels au niveau local. S'ils réagissaient promptement et avec doigté, on pourrait réduire sensiblement la charge de travail du médiateur et, du même coup, faire des économies et améliorer les relations avec le personnel.
- 60.** On relève en outre un problème plus fondamental, lié aux fonctions conférées au médiateur. Celle-ci doit jouer à la fois le rôle d'enquêteur et le rôle de médiateur, ce qui peut nuire à son indépendance et l'expose au risque de conflit d'intérêts. Le système souffre de lourdeurs et de lenteurs et mon équipe a estimé que l'on n'avait pas consacré suffisamment de ressources à cette importante fonction au stade de l'élaboration de la stratégie.
- 61.** Les spécialistes du Département du développement des ressources humaines n'ont guère de temps à consacrer aux questions de stratégie car ils passent le plus clair de leur temps à gérer les crises et à donner des consultations individuelles. Ce type de consultations a beaucoup de succès, mais le personnel du département se heurte à l'extrême complexité des procédures. Le personnel ou les cadres ne disposent pas de guides pratiques sur le fonctionnement de ces procédures, et la production de tels outils devrait constituer une priorité des plans de travail de la nouvelle structure.

5.3) Procédure de règlement des différends liés à un harcèlement

- 62.** Les procédures de règlement des différends liés à un harcèlement constituaient un autre volet essentiel de la stratégie en matière de ressources humaines et répondaient au souhait général de voir se mettre en place des initiatives concernant le «travail décent». En février 2001 a été négocié et signé un Accord collectif sur la prévention et le règlement des différends liés à un harcèlement (document GB.280/PFA/11, annexe II). Cet accord reprend pour l'essentiel la procédure générale de règlement des différends mais, compte

tenu de la nature particulière des différends en cause, il donne la possibilité au plaignant de ne pas être confronté au harceleur présumé et de pouvoir saisir directement le médiateur.

63. En matière de harcèlement, la procédure diffère sur certains points pour tenir compte de la gravité de ce type de comportement et de l'éventuelle réticence des plaignants. Par exemple, le délai pour agir, qui est de 60 jours pour les différends ordinaires, a été porté à six mois. Cette nouvelle règle a permis de mettre au jour un certain nombre de cas, ce qui confirme la nécessité d'organiser des activités de sensibilisation et de formation dans ce domaine.

5.4) Programme Travail et vie privée

64. Ce programme couvre un large éventail de questions et mes collaborateurs ont constaté que des progrès certains avaient été réalisés dans les principaux domaines tels que la sécurité sur le terrain, le congé de paternité, les partenariats domestiques et l'encouragement à la mobilité. Dans ces domaines, on applique les normes du système commun des Nations Unies.

5.5) Conclusions générales

65. Les procédures de règlement des différends et de prévention du harcèlement sont maintenant en place et des progrès sont actuellement réalisés sur les questions d'équilibre entre travail et vie privée. Le nombre de cas qui remontent jusqu'au mécanisme de règlement des différends semble révélateur d'une demande non satisfaite. Toutefois, le fonctionnement du mécanisme est actuellement limité par la brièveté des délais, le rôle hybride du médiateur et l'apparente absence de liens entre les procédures de règlement des différends et les questions de comportement et de discipline.

66. Dans l'ensemble, la création du CNP et l'établissement d'accords collectifs ont permis de mettre en place des principes d'action rationnels, mais engendrent des difficultés pratiques au niveau de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. Certains points de détail de l'accord collectif sur le règlement des différends devront être revus lors de l'examen des accords, afin que le système donne satisfaction aussi bien à la direction qu'au personnel.

Recommandation 14. Afin que les procédures de règlement des différends puissent servir à la fois le personnel et la direction, je recommande que le BIT revoie les délais et certains éléments des procédures en vue de mettre en place un système plus rationnel reposant davantage sur les chefs responsables.

Recommandation 15. Je recommande que soit redéfini le rôle du médiateur afin de résoudre le conflit entre sa mission de médiation et sa mission d'investigation.

6) *Ouverture sur l'extérieur*

67. L'un des objectifs de la stratégie en matière de ressources humaines était d'institutionnaliser les relations avec l'extérieur et de comparer en permanence les pratiques du BIT à celles des organisations les plus performantes. L'un des moyens consistait à détacher des fonctionnaires du BIT auprès d'autres organisations ou à faire des échanges, à tirer le meilleur parti des compétences extérieures et à fournir une formation de qualité.

6.1) Relations avec l'extérieur

68. Dans ce domaine, mes collaborateurs ont constaté que le personnel du Département du développement des ressources humaines appartenant à la catégorie des services organiques s'était efforcé de multiplier les contacts informels avec l'Organisation des Nations Unies et les autres organismes concernés. Toutefois, le département compte relativement peu de fonctionnaires de cette catégorie et il a dû s'occuper de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie en plus de tout le travail de gestion des affaires courantes. Pour renforcer les relations avec l'extérieur, il faudrait peut-être augmenter le nombre de professionnels tournés vers l'extérieur et rationaliser les modes de gestion pour réduire la charge de travail quotidienne des cadres du département.

6.2) Programme d'échange

69. Le programme d'échange était en principe une excellente idée. Malheureusement, l'établissement de relations avec d'autres organisations et la mise en place d'une procédure n'ont abouti qu'à un seul échange. La cause de cet insuccès réside dans le manque de moyens financiers et de cohésion, et plus prosaïquement dans la difficulté à établir des correspondances exactes en termes de salaires et de conditions de travail. Si l'on met en place une stratégie mûrement réfléchie, ces problèmes peuvent être surmontés, car ce programme suscite un grand intérêt au sein du BIT et les échanges devraient bénéficier aussi bien à l'Organisation qu'à ses fonctionnaires.

6.3) Conclusions générales

70. Dans l'ensemble, voici un domaine où les bonnes intentions se sont heurtées aux difficultés d'exécution. Maintenant que les échanges peuvent avoir lieu, il faut examiner l'incidence qu'ils pourraient avoir sur les ressources en personnel du BIT, et poursuivre en concertation les travaux qui avaient été engagés en vue d'établir des contrats et conventions d'échange types. Il existe une véritable attente dans ce domaine, qui peut favoriser l'émergence d'idées nouvelles et permettre au personnel de diversifier encore davantage ses compétences.

Recommandation 16. Pour faire progresser le programme d'échange dans la voie qui avait été tracée, je recommande que le BIT élabore une série de contrats et conventions d'échange types et prenne des mesures pour prospector activement les possibilités d'échanges.

Recommandation 17. Je recommande que, dans toute la mesure possible, le Département du développement des ressources humaines s'efforce de rationaliser les procédures administratives en vigueur et d'accroître le nombre de professionnels affectés aux questions stratégiques dans le domaine des ressources humaines.

Autres recommandations générales découlant de mes constatations sur la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines

71. Mes collaborateurs ont relevé, outre la nécessité de mettre en place un programme de formation à la gestion et de renforcer l'aspect stratégique au sein du Département du développement des ressources humaines, deux points communs à presque tous les domaines examinés. Il s'agit en premier lieu de la nécessité d'améliorer le dialogue entre le département et ses clients et, en deuxième lieu, de mettre en œuvre la stratégie selon une approche plus intégrée.

72. Sur la nécessité d'améliorer le dialogue, le projet de réorganisation du Département du développement des ressources humaines prévoit d'accorder un plus grand rôle aux cadres supérieurs, qui assureront au quotidien le lien entre le personnel du siège et le personnel de terrain. Mes collaborateurs ont relevé de nombreux problèmes, dont l'origine est liée à une mauvaise compréhension (on en revient donc à la question de la formation) des domaines couverts par le département.

Recommandation 18. Je recommande que le Département du développement des ressources humaines élabore à titre prioritaire une stratégie de communication visant à évaluer les besoins du personnel du BIT en matière d'information sur l'évolution générale de la stratégie en matière de ressources humaines.

73. En outre, j'ai constaté que les initiatives lancées en application de la stratégie en matière de ressources humaines sont nombreuses et variées. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'elles forment un tout et que chacune a des répercussions sur les autres. Or des problèmes se sont posés car il n'y a pas de concertation au sein du département.

Recommandation 19. Je recommande que le BIT désigne au sein du Département du développement des ressources humaines un responsable unique chargé d'évaluer l'incidence de chaque volet de la stratégie sur les autres et d'informer le personnel du BIT sur les avantages de cette dernière.

Partie II – Ressources nécessaires et coûts

Evaluation globale des ressources nécessaires, dans l'immédiat et de manière suivie, pour la mise en œuvre de la stratégie

Hypothèses générales

74. Mes collaborateurs ont noté que le BIT n'avait pas effectué de calcul détaillé du coût des différents volets de la stratégie en matière de ressources humaines. Dans ces conditions, et comme je ne dispose pas d'autres sources, j'ai essayé de donner quelques points de repère fondés sur les hypothèses énoncées dans la section ci-après. Ces repères n'ont qu'une valeur indicative, et les coûts définitifs dépendront pour beaucoup des circonstances. En estimant les coûts supplémentaires éventuels, mes collaborateurs ont essayé de s'en tenir à des estimations prudentes, qui se situeront probablement dans le bas de la fourchette. Il ne faut toutefois pas perdre de vue qu'il ne s'agit que d'approximations.
75. Ces estimations n'incluent ni les coûts de mission (qui peuvent être importants) ni les dépenses en personnel correspondant aux cours de formation.

1) **Développement des personnes et des carrières**

76. Pour être pleinement efficace, et pour parvenir à l'objectif consistant à permettre à l'ensemble du personnel d'améliorer ses compétences, on peut raisonnablement supposer que le plan de développement personnel de chaque fonctionnaire permanent du BIT précisera les besoins de l'intéressé en matière de formation et de développement. En admettant que cela représente environ cinq jours de formation par personne et par an, à raison de 150 dollars par jour pour chacun des 2 000 fonctionnaires environ (document GB.273/PFA/11), on arrive à un coût de formation supplémentaire de près de 1 500 000 dollars.

77. Cette évaluation ne tient compte ni du coût d'opportunité correspondant au temps passé en formation ni des coûts de formation en informatique dont on a estimé que l'ensemble du personnel avait besoin, ni des ressources qui seront éventuellement nécessaires pour faire fonctionner le système des PDP lorsqu'il sera pleinement opérationnel au sein du Département du développement des ressources humaines. Mes collaborateurs ont estimé que cela pourrait représenter 20 000 dollars pour la formation en informatique plus 50 000 dollars par an pour l'appui informatique. Il faut également prévoir la formation initiale de tous les fonctionnaires qui gèrent le système des PDP, qui pourrait coûter environ 100 000 dollars, ainsi qu'un débours annuel correspondant à l'embauche de nouveau personnel et aux améliorations apportées au système, qui pourrait s'élever à 50 000 dollars.
78. Les coûts initiaux de mise en place du programme pour les jeunes professionnels s'élevaient à 100 000 dollars. Pour les deux premières séries d'admissions, cela représentait 25 000 dollars pour le matériel publicitaire et 400 000 dollars pour l'élaboration des programmes de formation proprement dits. Mes collaborateurs estiment qu'une série d'admissions par an représenterait, en coûts de formation, peut-être 200 000 dollars.

2) **Prospection, recrutement et sélection**

79. Les coûts supplémentaires calculés ici concernent l'exploitation des centres d'évaluation. Mes collaborateurs n'ont pas tenu compte des coûts d'opportunité correspondant à la fréquentation des centres par les fonctionnaires ou au temps passé par les évaluateurs. Toutefois, la formation d'évaluateurs supplémentaires pourrait coûter environ 15 000 dollars par an pour chaque groupe de neuf, et une évaluation de 30 000 dollars serait plus prudente pour tenir compte des remplacements et des renouvellements.
80. Les coûts initiaux comprenaient 80 000 dollars pour l'élaboration de la grille de compétences, 100 000 dollars pour la création du système des centres d'évaluation et 70 000 dollars pour la gestion des centres. A cela s'ajoutait environ 250 000 dollars pour la sélection et la formation des évaluateurs et pour les frais correspondant à la première année de fonctionnement des centres. L'exploitation d'environ 50 centres pourrait coûter 200 000 dollars par an.
81. Il convient d'urgence de renforcer les ressources administratives affectées à la gestion des centres, et mes collaborateurs ont estimé que cela représenterait chaque année une année de travail des services généraux calculée au coût standard. Le Département du développement des ressources humaines devra étudier la manière de mobiliser ces ressources supplémentaires.
82. Pour que les centres d'évaluation puissent remplir leur fonction générale, ils devront être utilisés pour les besoins du développement personnel. Comme pour les PDP, cela entraînera probablement une augmentation de la demande de formation. En admettant que l'on exploite 20 centres par an, mes collaborateurs estiment que chacun pourrait générer une demande correspondant à 50 jours de formation, soit 1 000 jours à 150 dollars, ce qui entraînerait dans la région un coût supplémentaire de formation de 150 000 dollars par an. Les activités de formation des centres d'évaluation viendraient s'ajouter à celles engendrées par le système des PDP.

3) **Classification**

83. Dans mon précédent rapport au Conseil d'administration, j'estimais entre 1,4 et 1,8 million de dollars par période biennale le coût additionnel représenté par l'établissement de la

structure de référence pour la classification des emplois. Si l'on s'en tient à une évaluation prudente pour tenir compte de l'incertitude de ces chiffres, mes collaborateurs estiment que le coût annuel de cet exercice pourrait atteindre au moins 800 000 dollars, sachant qu'il pourrait s'amenuiser avec le temps, en raison des départs par exemple.

84. Les travaux de classification des emplois menés actuellement dans le cadre des nouvelles procédures pourraient entraîner des coûts substantiels. Toutefois, le pourcentage de reclassements devrait à l'avenir passer en dessous de la barre initiale des 21 pour cent en raison du gel des reclassements, et il est extrêmement difficile de calculer ce chiffre actuellement. Je recommande à la direction de s'occuper en priorité de cette question.
85. Il convient de prendre en compte un élément de coût additionnel, à savoir la nomination d'un coordonnateur de grade P4 chargé de liquider l'arriéré des recours consécutifs à l'établissement de la nouvelle structure de classification. Compte tenu de la nécessité de disposer de ressources supplémentaires dans la catégorie des services organiques, mes collaborateurs ont estimé que ce poste devrait être maintenu, au moins à court terme, au coût standard.
86. L'équipe chargée de la classification bénéficie de l'assistance régulière d'experts extérieurs, qui a coûté environ 100 000 dollars en 2001. Bien que le Département du développement des ressources humaines ait toujours fait appel à des consultants, mes collaborateurs ont estimé qu'il faudrait prévoir 100 000 dollars par an pour les travaux de classification.
87. La simplification du système des contrats permettrait de réaliser d'intéressantes économies au niveau administratif, car on consacre actuellement beaucoup de temps à gérer la pléthore de contrats temporaires et à court terme. Ces économies seraient à mettre en balance avec le coût du passage au nouveau système. Mes collaborateurs estiment que l'on pourrait sur le long terme réaliser une économie nette, mais qu'il n'est pas possible de la quantifier avant que le nouveau système soit adopté et mis en place.

4) ***Aptitudes à la gestion des personnes***

88. Le coût du programme de formation à la gestion figurant dans mon évaluation globale de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines s'élève à 1 800 000 dollars pour les trois prochaines années, une somme qui vient s'ajouter au coût de développement et de mise en place des programmes initiaux (environ 300 000 dollars). Cela ne permettra toutefois de former que 180 cadres, et le programme devra peut-être être élargi et prolongé pour assurer la formation de tous les cadres actuels et futurs. Le coût total pourrait s'élever à environ un million de dollars par an.
89. Mes collaborateurs ont essayé d'estimer les coûts additionnels liés à la création des centres d'évaluation du système des PDP. Toutefois, il faudrait évaluer la totalité des besoins en matière de formation avant de pouvoir mettre en place une stratégie de formation adaptée intégrant les coûts annexes. Cet exercice serait un préalable à toute évaluation précise des besoins globaux de formation découlant de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.

5) ***Relations professionnelles***

90. Le coût supplémentaire correspondant à la gestion des nouvelles procédures de règlement des différends représentait, en 2000-01, un montant total de 700 000 dollars destiné à couvrir les frais de développement et le travail du médiateur, et les dépenses correspondant à la sélection et à la formation des conciliateurs, à la formation des cadres et du personnel

et à la production de guides. Ce chiffre a été abaissé à 500 000 dollars dans le budget 2002-03 auxquels il faudra ajouter les frais annuels récurrents. Toutefois, il faudrait prévoir des ressources supplémentaires si la charge de travail liée au traitement des plaintes devait continuer d'augmenter. Comme le système est actuellement saturé, mes collaborateurs estiment que les dépenses dans ce domaine pourraient très bien augmenter.

91. Les initiatives en cours en ce qui concerne l'équilibre entre travail et vie privée sont difficiles à quantifier et ne peuvent pas toujours être reliées spécifiquement à l'examen de la stratégie en matière de ressources humaines, car il s'agit de domaines importants qui nécessiteraient dans tous les cas un financement. Ainsi, il faudrait prévoir un financement supplémentaire de 2 800 000 dollars pour la sécurité et la santé du personnel, somme qui ne figure pas dans nos estimations de coûts. Toutefois, le BIT a alloué 50 000 dollars pour les premières études consacrées aux relations entre travail et vie privée, et mes collaborateurs ont inclus ce montant dans leurs estimations en le faisant figurer dans les coûts ponctuels.

6) Ouverture sur l'extérieur

92. Mes collaborateurs n'ont recensé aucun coût additionnel dans ce domaine.

Ressources en personnel du Département du développement des ressources humaines

93. Tout au long du présent rapport, j'ai insisté sur la nécessité d'assurer au personnel du département une meilleure formation. Le personnel actuel, dont les effectifs sont relativement réduits, a du mal à satisfaire à toutes les exigences découlant de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines en raison de la charge de travail que représentent les affaires courantes. Le département lui-même aurait peut-être besoin d'une formation plus ciblée dans le domaine des relations avec la clientèle et de la prestation de services, ainsi que de l'intervention de professionnels dans certains domaines. Cinq jours de formation pour les quelque 90 fonctionnaires du département coûteraient dans la région 67 500 dollars à raison de 150 dollars par personne et par jour.
94. En outre, la nécessité de faire appel à des professionnels pour pourvoir les postes vacants pourrait occasionner chaque année un coût de 350 000 dollars lié au différentiel de salaires.

Tableau 4. Récapitulatif des coûts estimés de la stratégie en matière de ressources humaines
(les chiffres sont approximatifs et seulement indicatifs)

Centres de coûts	Coûts non récurrents (dollars E.-U.)	Coûts à récurrence annuelle probable (dollars E.-U.)
Besoins en formation liés aux PDP	–	1 500 000
Mise en place des PDP	150 000	–
Appui informatique aux PDP	20 000	50 000
Formation PDP	100 000	50 000
Mise en place du programme pour les jeunes professionnels	100 000	–
Deux premiers programmes pour les jeunes professionnels	425 000	–
Dépenses annuelles du programme pour les jeunes professionnels	–	200 000
Mise en place des centres d'évaluation	100 000	–

Elaboration de la grille des compétences	80 000	-
Formation des évaluateurs	-	30 000
Gestion des centres d'évaluation	70 000	-
Coût annuel des centres	-	200 000
Appui administratif aux centres d'évaluation	250 000	100 000
Besoins en formation liés aux centres d'évaluation	-	150 000
Reclassement	800 000	800 000
Coordonnateur du Groupe d'examen indépendant	-	130 000
Contribution extérieure à l'exercice de classification	-	100 000
Formation à la gestion	300 000	1 000 000
Procédures de règlement des différends	700 000	500 000
Initiatives dans le domaine travail-vie privée	50 000	-
Formation/qualification du personnel du Département du développement des ressources humaines	67 500	350 000
Total	3 212 500	5 160 000

Recommandation 20. Compte tenu des incertitudes et de l'importance des ressources qui pourraient être nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande que le BIT réalise une étude détaillée des incidences financières et des coûts probables de la mise en œuvre complète de la stratégie au cours des années à venir.

Partie III – Action et évaluation

Suggestions concernant les domaines où des mesures pourraient être envisagées dans l'immédiat

95. Les recommandations figurant dans mon rapport couvrent l'ensemble des questions clés dont nous estimons, de notre point de vue de vérificateurs, qu'elles ont un lien avec la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. Les domaines suivants sont ceux où le Département du développement des ressources humaines pourrait prendre des mesures immédiates, pour un coût supplémentaire relativement faible, afin de renforcer l'efficacité de la stratégie:
- évaluer les besoins globaux en personnel et, lorsque cela est approprié, regrouper les concours afin de simplifier le recrutement et les évaluations;
 - prendre des mesures d'incitation, par exemple octroyer un crédit d'heures à tous les évaluateurs et membres de groupes;
 - préciser le rôle de l'évaluation des performances (système des PDP);
 - produire, à l'intention du personnel et des cadres, des guides et des listes de vérification simplifiés qui couvrent les mesures à prendre en ce qui concerne les différends et toute autre question pertinente dans le domaine des ressources humaines;

- tenir une série d’ateliers avec les cadres de tous les secteurs pour expliquer les besoins en matière de ressources humaines et se mettre d’accord sur la manière de mesurer les résultats obtenus;
- envisager le futur programme de travail des centres d’évaluation en vue d’axer les efforts sur le personnel d’encadrement actuel ou futur;
- fournir des informations périodiques à l’ensemble du personnel sur les progrès réalisés dans chaque domaine, sur ce que le département attend du personnel et sur ce que ce dernier peut attendre du département en termes de prestations;
- éclairer la prise de décisions initiales sur le financement à long terme du programme de formation des cadres;
- examiner les liens entre les différents volets de la stratégie en matière de ressources humaines et l’impact de chacun sur les autres;
- organiser une formation de courte durée sous forme d’ateliers à l’intention du personnel du Département du développement des ressources humaines dans le domaine des relations avec la clientèle et de la fourniture de services;
- établir des critères d’évaluation de la stratégie en matière de ressources humaines.

Recommandation 21. Afin d’évaluer les résultats de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande au BIT d’établir et d’appliquer des critères d’évaluation appropriés.

Critères d’évaluation possibles

96. Il ressort de l’examen effectué par mes collaborateurs que l’on pourrait utiliser les critères ci-après pour évaluer les résultats de la stratégie en matière de ressources humaines. Dans le domaine des ressources humaines, une véritable évaluation passe par la mesure des améliorations qualitatives plutôt que par la mesure des processus, et c’est ce que nous proposons ci-dessous. Les critères retenus sont présentés en fonction des six volets de la stratégie, mais on trouvera également une évaluation à l’échelle de l’Organisation.

97. PDP et développement personnel:

- pour les PDP, nombre de formulaires remplis et mesures prises par les individus après une année pour s’améliorer;
- achèvement des plans de formation des secteurs et manière dont ils ont été mis en place;
- pour les PDP et les plans de formation des secteurs, amélioration des performances individuelles et globales d’une année sur l’autre en se référant à des normes de compétence;
- comparaison avec les meilleures pratiques des Nations Unies ou d’autres organisations internationales.

98. Recrutement et évaluation:

- durée de la période de vacance;

- nombre de nouveaux engagés encore au BIT après une année, deux années, etc., et évolution de ces personnes;
- amélioration des compétences des individus par rapport à une grille après leur passage devant le centre d'évaluation;
- mesure de la qualité par l'examen du cheminement de carrière des fonctionnaires et des jeunes professionnels;
- si les centres d'évaluation sont utilisés de manière régulière et systématique aux fins du développement personnel dans l'ensemble du BIT, mesure de l'amélioration des performances par rapport à une grille de compétences.

99. Classification:

- évaluation annuelle des effectifs dans chaque grade par secteur;
- effectifs dans chaque grade par rapport aux compétences;
- analyse des types de contrats, en vue de réduire les contrats répétitifs et à court terme;
- examen qualitatif des propositions de classement de la performance de chaque cadre;
- comparaison avec les meilleures pratiques des Nations Unies ou d'autres organisations internationales.

100. Aptitudes à la gestion des personnes:

- analyse des compétences en gestion des personnes par les centres d'évaluation et promotions; évaluation de la qualité du travail d'équipe;
- évaluation des aptitudes du personnel d'encadrement en matière de gestion des personnes afin de mesurer leur amélioration au fil du temps;
- analyse des statistiques relatives à la formation en gestion des personnes et à la formation dans le domaine des besoins de base (ressources humaines).

101. Relations professionnelles:

- suivi ou utilisation d'indicateurs pour réduire progressivement le nombre de plaintes qui parviennent aux stades les plus élevés de la procédure;
- suivi ou utilisation d'indicateurs pour réduire progressivement le nombre de plaintes en harcèlement;
- utilisation de directives ou d'indicateurs pour traiter les plaintes officielles en souffrance dans un délai fixé à l'avance;
- comparaison des procédures et du rôle du médiateur avec les meilleures pratiques internationales;
- recueil des opinions du personnel sur le point de savoir si l'équilibre entre travail et vie privée s'est amélioré, et recensement des questions prioritaires.

102. Ouverture vers l'extérieur:

- suivre ou utiliser des indicateurs pour réduire progressivement la charge de travail du Département du développement des ressources humaines;
- utilisation d'indicateurs ou de procédures de planification stratégique pour accroître le nombre de fonctionnaires recevant une formation professionnelle au sein du département dans un délai fixé à l'avance;
- utilisation d'indicateurs ou de procédures de planification stratégique pour accroître le nombre d'échanges de fonctionnaires jusqu'à un niveau prédéterminé;
- évaluation de l'intérêt des échanges en fonction de l'amélioration de la performance individuelle par rapport à une grille de compétences, après retour au BIT depuis un certain temps.

103. En outre, le BIT pourrait utiliser davantage les questionnaires et l'information remontant des clients, si l'on considère que le personnel est client du Département du développement des ressources humaines. Toutes ces initiatives pourraient être étendues à tous les domaines principaux liés à la stratégie et être utilisées pour éclairer la prise de décisions au sein du département.

Remerciements

104. Je souhaiterais remercier le Directeur général et son personnel pour l'appui qu'ils m'ont apporté.

Sir John Bourn,

Contrôleur et vérificateur général des comptes, Royaume-Uni,
Commissaire aux comptes.