



TREIZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégie en matière de ressources
humaines: état d'avancement et impact**

1. Le présent document vise à informer la Commission du programme, du budget et de l'administration («la commission») des progrès accomplis dans l'exécution générale de la stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines que le Conseil d'administration a adoptée en novembre 1999¹.
2. La stratégie des ressources humaines vise des objectifs dans six grands domaines: amélioration des procédures de prospection, de recrutement et de sélection afin d'attirer les meilleurs candidats possibles et d'accélérer le pourvoi des postes; développement des personnes et des carrières, et notamment planification de la relève et des carrières, évaluation de la performance, formation; système de classification des emplois axée sur les compétences et les résultats; renforcement des aptitudes à la gestion des personnes; amélioration des relations professionnelles; ouverture sur l'extérieur. Les fondements de cette stratégie témoignent de la volonté réaffirmée du Directeur général de promouvoir la négociation collective et d'œuvrer à sa réalisation, en partenariat étroit avec le syndicat et le personnel.
3. La stratégie en matière de ressources humaines s'applique tant au personnel sur le terrain qu'au personnel au siège. Elle traite d'aspects importants concernant le personnel des bureaux extérieurs, notamment la mesure dans laquelle le Bureau se conforme aux normes du système des Nations Unies de sécurité et l'introduction de la catégorie d'administrateur recruté sur le plan national, et reflète la volonté du Directeur général de promouvoir la décentralisation et la mobilité.
4. A sa 285^e session, la commission a été informée que le Directeur général avait demandé au Commissaire aux comptes de faire un audit de la stratégie des ressources humaines². Le présent document fait le point sur la progression et l'impact de la stratégie depuis 1999, en tenant compte des commentaires et recommandations du commissaire. Il comporte une annexe qui résume la réponse du Bureau et les recommandations du commissaire.

¹ Document GB.276/PFA/16. Les faits nouveaux concernant la stratégie ont été présentés dans des documents séparés soumis à la commission à ses sessions ultérieures.

² Document GB.286/PFA/14.

5. La section ci-après présente des données de base sur le personnel du BIT et en dégage des tendances. Suit une évaluation du progrès de la mise en œuvre de la stratégie depuis 1999 et un résumé des questions qu'elle a soulevées. Puis le document expose les priorités que se donne le Bureau pour les années à venir. Pour faciliter la comparaison, l'ordre de présentation des éléments de la stratégie développés ci-après suit celui du rapport du commissaire.

Personnel du BIT: tendances

6. La pièce maîtresse d'une organisation fondée sur le savoir comme l'OIT est son personnel. La stratégie des ressources humaines est axée sur l'identification et la mise en valeur des talents, tant dans l'Organisation qu'à l'extérieur, et pour cela encourage les formes de flexibilité propres à permettre l'évolution des priorités, des programmes et des méthodes de fonctionnement alors même que l'élément humain reste pour l'essentiel inchangé. A cet égard, pouvoir compter sur des politiques pertinentes – pour ce qui est de la composition par sexe, par âge et grade ainsi que de la mobilité du personnel – sera déterminant pour le succès futur de l'Organisation.
7. Les documents sur la composition et la structure du personnel qui sont présentés à la commission à sa session de mars, chaque année, montrent que ces structures ont changé depuis l'adoption en 1999 de la stratégie en matière de ressources humaines. En résumé:
 - a) Le nombre de fonctionnaires relevant du budget ordinaire est resté à peu près constant depuis 1999 mais on constate une tendance à l'accroissement de l'effectif du personnel relevant de sources extrabudgétaires, ce que reflète l'expansion récente du programme de coopération technique de l'OIT. Le nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques (P) a augmenté plus rapidement que le nombre de fonctionnaires de la catégorie des services généraux (G).
 - b) L'une des conséquences de l'exercice de classification des emplois est que le nombre de fonctionnaires à des postes de technicien/administrateur, notamment au grade P5, a augmenté et que le nombre de fonctionnaires P4 et de grade inférieur a baissé.
 - c) Le pourcentage de femmes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur augmente régulièrement chaque année depuis 1999; toutefois, la majorité des femmes de la catégorie des professionnels occupe des postes de grade inférieur.
 - d) La moyenne d'âge du personnel reste élevée, plus d'un quart des fonctionnaires de grade P ayant plus de 55 ans et seulement 33 pour cent moins de 46 ans.
 - e) Le nombre de fonctionnaires de grade P sur le terrain n'a guère changé au cours des dernières années mais il va augmenter conformément à la volonté du Directeur général de renforcer la présence et l'action du Bureau dans les Etats Membres.

Mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines: progression et difficultés

8. La stratégie en matière de ressources humaines vise à appuyer les objectifs, priorités et stratégies de l'Organisation. Elle se déploie parallèlement aux travaux de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) visant à appliquer des politiques et procédés

types en matière de ressources humaines sur des aspects fondamentaux dans le système commun des Nations Unies. Il s'agit d'une stratégie ambitieuse et complexe³ et son exécution ne va pas sans difficultés, qu'il y a lieu de surmonter. A cet égard, s'il est vrai que la mise en œuvre a progressé de façon régulière et notable, l'évolution n'a pas été la même pour tous les éléments de la stratégie. Comme il ressort clairement du rapport du commissaire, le niveau des ressources engagées (personnel et fonds) n'a pas été suffisant pour permettre une application complète et traiter toutes les questions qui se sont posées, dans leur nombre et leur complexité. Les efforts ont dû se concentrer sur les éléments les plus importants, à savoir la réforme des procédures de recrutement et de sélection, la mise en œuvre du Programme de début de carrière des jeunes professionnels et des Plans de développement personnel (PDP), l'examen du programme de formation en cours et l'application des nouvelles procédures relatives aux différends. Enfin, le calendrier prévu pour l'exécution s'est avéré irréaliste.

9. La stratégie évolue encore⁴, des ajustements lui sont apportés de temps en temps, et des enseignements ont été tirés pour la prochaine phase de sa réalisation. A cet égard, le Département du développement des ressources humaines (HRD) travaillera en étroite collaboration avec le projet de Système intégré d'information sur les ressources (IRIS) pour s'assurer que la poursuite de la stratégie sera facilitée par les nouveaux systèmes d'information, et notamment que les opérations de gestion quotidiennes seront simplifiées et rationalisées, de sorte que les économies ainsi réalisées puissent être réallouées aux travaux prioritaires.

Accords collectifs

10. La négociation collective a été introduite au BIT en 2000 et les politiques et procédures qu'elle apporte représentent une nouvelle méthode pour la conduite des relations internes entre le personnel et la direction. Les accords font partie intégrante de la stratégie des ressources humaines. A ce jour, sept accords collectifs ont été signés, créant de nouveaux organes qui sont résumés dans le tableau 1 ci-après.
11. Inévitablement, des problèmes sont apparus dès l'introduction de cette approche novatrice. Certains défauts dans la conception et les procédures établies par les accords ont été décelés et toutes les parties intéressées ont dû s'adapter à de nouveaux rôles. Tous les accords sont soumis à un examen deux ans après leur signature ou leur entrée en vigueur. Le Bureau fera rapport au Conseil d'administration sur les résultats de l'examen des accords intervenant dans le courant de cette année. Cet examen tiendra compte de l'expérience acquise et des enseignements tirés à ce jour du processus de négociation collective et de l'application des accords. Il fera le point des difficultés rencontrées – notamment le manque de capacité et de ressources, qui n'a pas permis de traiter les questions aussi rapidement et efficacement que possible –, et proposera des amendements aux accords et procédures qu'ils établissent.

³ Elle comporte des éléments clés qui sont interdépendants. Ainsi, le recrutement, la planification du développement du personnel, la formation et le développement et la classification des emplois reposent désormais sur un cadre commun de compétences professionnelles.

⁴ A cet égard, des éléments supplémentaires concernant les initiatives pour mieux concilier travail et vie privée et la réforme de la politique en matière de contrats ont été approuvés par le Conseil d'administration en novembre 2000, comme il ressort du document GB.279/PFA/12.

Tableau 1. Accords collectifs signés entre le Bureau et le Syndicat du personnel

Titre	Date de la signature	Organes créés
Accord de reconnaissance et de procédure	27.03.00	Comité de négociation paritaire (CNP) et Comité paritaire (différents collectifs)
Accord collectif sur une procédure de règlement des différends	13.09.00	Bureau du médiateur; conciliateurs; groupe mixte
Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs	06.10.00	
Accord collectif sur la prévention et le règlement des différends liés à un harcèlement	26.02.01	
Accord collectif sur les modalités d'établissement d'une structure de référence pour la classification des emplois	14.03.01	Groupe d'examen indépendant
Accord collectif sur les plans de développement personnels	03.08.01	
Accord collectif sur une procédure de classification des emplois	19.02.02	

Développement des personnes et des carrières

Plans de développement personnel (PDP) et gestion de la performance

12. A sa session de mars 2000, le Conseil d'administration a approuvé le remplacement des modalités en vigueur d'évaluation du travail par un système de planification annuelle du développement personnel conçu pour identifier les points forts des fonctionnaires et les points à améliorer, en rapport avec le programme de formation et de planification des carrières du Bureau. Les travaux techniques préparatoires ont été importants, ils sont maintenant achevés et le système est expérimenté sur une base pilote dans un secteur au siège et en Amérique latine. Selon les estimations, les données correspondantes à quelque 100 PDP seront rassemblées au cours de cet exercice pilote. Les résultats seront évalués au cours du premier semestre de 2003 dans le but de dresser un bilan initial des avantages, inconvénients, problèmes et incidences de cette initiative.

Programme de début de carrière des jeunes professionnels

13. Le programme de début de carrière des jeunes professionnels est un élément clé de la stratégie des ressources humaines car il facilitera le traitement de questions importantes concernant la répartition par sexe, nationalité, grade et âge. Lancé en 2000, ce programme a accueilli deux contingents de dix personnes, en majorité des femmes (13), d'une moyenne d'âge de 30 ans et toutes, à l'exception d'une seule, recrutées dans des pays sous-représentés. Le programme prévoit que les jeunes professionnels recrutés travailleront au siège et sur le terrain avant d'être intégrés à un poste régulier la dernière année. La commission a continué d'appuyer fortement le recrutement de jeunes professionnels de pays sous-représentés. Les participants se sont dans l'ensemble montrés enthousiastes, mais le programme a souffert d'un manque de ressources et du fait que les responsables continuent de préférer recruter du personnel doté d'expérience plutôt que des jeunes professionnels qui en sont relativement dépourvus. Faute d'arrangements clairs relatifs au financement, des incertitudes pèsent sur le programme pour ce qui est de sa portée, de son orientation et de son avenir. Le Bureau procède à un examen en vue de remédier aux limitations actuelles du programme.

Prospection, recrutement et sélection

14. L'accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs vise à améliorer la qualité du recrutement et à réduire le temps requis pour pourvoir les postes mis au concours. La nouvelle procédure comprend deux étapes, le centre d'évaluation et de développement et l'évaluation technique, de manière à garantir autant d'objectivité que possible dans l'évaluation des compétences génériques et techniques des candidats et à accroître la participation des chefs responsables à la sélection du personnel.
15. A compter du 1^{er} janvier 2001, le Statut du personnel révisé donne effet aux amendements prévus par l'accord. Toutes les demandes d'ouverture de concours reçues après cette date ont été traitées selon la nouvelle procédure. Des décisions ont été prises pour environ 85 concours et 80 autres sont en cours de traitement depuis le début de 2001. Des centres d'évaluation et de développement se sont tenus pour plus de 220 candidats, dont 27 pour la catégorie «P» et 11 pour la catégorie des services généraux. Pendant cette période, 50 autres concours ont été organisés selon l'ancienne procédure.
16. La mise en œuvre du nouveau système montre qu'en dépit de certaines difficultés des objectifs clés sont atteints. Les chefs responsables ont davantage leur mot à dire dans le recrutement, et l'évaluation permet de déterminer les points forts des candidats et les points à améliorer. Les principales difficultés tiennent au retard de traitement des candidatures et à la lourdeur administrative des centres. Certes, l'un des buts importants du nouveau système est de réduire le délai de pourvoi des postes; or la procédure demeure longue – la durée moyenne en 2002 a été de 287 jours contre 322 jours en 2001 et 382 jours pour traiter les concours entre le 1^{er} janvier 2001 et juin 2002, en vertu de l'ancienne procédure. La gestion et le fonctionnement des centres demandent beaucoup de ressources; la charge de travail de HRD s'en est trouvée considérablement alourdie et les fonctionnaires qui y participent doivent donner beaucoup de leur temps.

Classification

17. Un nouveau système de classification des emplois a été conçu dans le cadre de la stratégie des ressources humaines. Il établit des familles de postes et, à l'intérieur de ces familles, des descriptions de postes génériques fondées sur les compétences et les résultats. Pour établir les descriptions de postes génériques, le Bureau a passé en revue les descriptions de postes individuelles. L'accord sur la classification des emplois transfère la responsabilité d'évaluer les postes et de leur attribuer un grade aux chefs responsables, le rôle de HRD étant désormais celui de conseiller en matière de classification dans les cas complexes. Au total, 1 645 postes au siège et sur le terrain ont fait l'objet d'un examen à l'issue duquel (voir ci-après) 333 (20,25 pour cent) ont été reclassés, 44 (2,67 pour cent) ont été déclassés et 1 268 (77,08 pour cent) ont été confirmés. L'unité de classification a organisé sept ateliers de classification des postes auxquels ont participé au total 37 chefs responsables en juillet et septembre 2002.
18. L'accord permet aussi aux fonctionnaires de demander un réexamen du grade affecté à leur poste auprès du groupe d'examen indépendant, qui comprend des représentants du personnel des services organiques et des services généraux désignés conjointement par le Bureau et par le syndicat. Deux séances de formation de deux jours chacune ont été organisées pour les membres du groupe en août 2001 avant le début des travaux. En raison du retard pris par le groupe, certains fonctionnaires ont fait appel auprès du groupe mixte à la fin de 2001. Ce retard reflétait la difficulté rencontrée par les membres du groupe d'examen indépendant pour essayer de concilier leur travail habituel et leurs responsabilités au sein du groupe, ainsi que le fait que les fonctionnaires ont préféré présenter leurs arguments oralement devant le groupe que par écrit uniquement. Un

membre du groupe a été désigné coordonnateur en août 2002 pour accélérer le traitement des cas en suspens. En janvier 2003, le groupe avait reçu 155 demandes de réexamen. Trente-deux ont été traitées (elles ont débouché sur 15 reclassifications et 17 confirmations de grade), 23 ont été retirées tandis que 110 cas restent en suspens. Le Bureau et le syndicat sont en train d'examiner un projet de circulaire d'application de fourniture de conseils aux supérieurs hiérarchiques et de mandat pour le groupe d'examen indépendant.

Aptitudes à la gestion des personnes

Formation

19. La formation est un aspect très important de la stratégie. Si le BIT entend maintenir, voire améliorer, ses capacités techniques et autres compétences vitales pour poursuivre le processus de modernisation qu'il a entrepris, il lui faut renforcer son action en matière de formation ainsi que les ressources qui lui sont allouées. Le programme actuel offre des formations dans divers domaines: développement des qualifications techniques, programmes de communication destinés au personnel des services généraux, formation linguistique, formation à la gestion. En ce qui concerne le dernier aspect, dans le cadre du plan d'action visant à améliorer l'aptitude à la gestion au sein du BIT, un programme pilote a été mis en place en 2000-01 à l'intention de 40 chefs de service. Comme la commission le sait, une partie de l'excédent pour 2000-01 a été affectée au financement d'un effort majeur visant à améliorer la capacité de gestion.

Relations professionnelles

Traitement des différends

20. Le Bureau a décidé d'adopter une nouvelle politique et un nouveau programme visant à réduire les conflits du travail et à résoudre ces conflits d'une manière juste et équitable. De nouvelles mesures ont été adoptées, qui privilégient le règlement par des voies officieuses et par un dialogue entamé dès les premiers stades du conflit, ce qui permet d'éviter que les différends prennent trop rapidement une tournure officielle et rigide et qu'il ne soit alors difficile de parvenir à un règlement mutuellement accepté et, partant, plus satisfaisant. Une procédure distincte a été prévue pour le règlement des différends généraux et pour la prévention et le règlement des différends liés à un harcèlement. L'un des traits essentiels des procédures consiste à recourir à un système d'assistance collégiale pour promouvoir au sein de l'Organisation une culture dans laquelle les cadres et les membres du personnel œuvreraient à la mise en place d'un cadre de travail satisfaisant et s'efforceraient de régler les différends avec les intéressés d'une manière efficace.
21. En décembre 2001, des amendements ont été apportés au chapitre 13 du Statut du personnel pour adopter deux procédures distinctes de règlement des différends et de prévention et de règlement des différends liés à un harcèlement. Ces amendements proposent un mécanisme visant à faciliter le règlement officieux des conflits et un mécanisme officiel mettant en jeu des conciliateurs agissant de manière collégiale, le bureau du médiateur et le Comité paritaire.
22. La médiatrice a pris ses fonctions le 1^{er} octobre 2001. Dans l'intervalle, le Bureau et le Syndicat du personnel ont sélectionné un certain nombre de fonctionnaires qui s'étaient dits disposés à jouer le rôle de conciliateur et qui ont reçu une formation initiale aux techniques de la communication et de la médiation. Cette formation a été poursuivie par la médiatrice, dont les tâches comprennent la supervision du travail des conciliateurs. Deux

sessions de formation ont été tenues à la fin de janvier et au début de février 2003, permettant à 12 conciliateurs déjà en place et à un certain nombre d'autres nouvellement sélectionnés de prendre leurs fonctions en février 2003. Durant les douze mois commençant en octobre 2001, la médiatrice a traité 85 dossiers. Ces dossiers portaient surtout sur la fourniture d'avis et d'une aide officieuse [information/saisine (42) et autres formes d'assistance (19)], mais aussi sur des plaintes exigeant une enquête approfondie et parfois complexe (24). La plupart des vingt-quatre plaintes officielles ayant donné lieu à une enquête portaient sur une allégation de harcèlement; 19 d'entre elles ont été réglées et cinq restent en suspens.

23. Le Comité paritaire – qui est l'organe interne d'examen des différends – a commencé à établir ses règles et procédures au milieu de 2001 et est devenu pleinement opérationnel en décembre de la même année. De novembre 2001 (date à laquelle le premier cas a été reçu) à décembre 2002, 81 cas lui ont été soumis, qui se répartissent ainsi: 59 cas ont été soumis dans le cadre de l'opération de classification du personnel (y compris une action collective déclenchée par le Syndicat du personnel); dix plaintes générales; dix plaintes portant en tout ou en partie sur des questions liées à un harcèlement; deux plaintes concernant des décisions relatives à la sélection. Le Comité paritaire a émis 58 recommandations. Seize cas ont été clôturés sans qu'il ne fasse de recommandations; sept d'entre eux ont été retirés par le plaignant; dans les autres cas, le Comité paritaire a procédé à un examen préliminaire mais s'est déclaré incompétent en la matière. Dans deux de ces cas, une procédure orale a été tenue et le Comité paritaire a émis des conclusions succinctes exposant les arguments entendus et ses raisons de se déclarer incompétent. Sept cas sont en instance. Dans deux cas de licenciement, le Bureau et le Syndicat du personnel se sont mis d'accord pour donner compétence au Comité paritaire au sujet des questions relevant des chapitres 11 et 12 du Statut du personnel.
24. Une analyse des données relatives à la charge de travail de la médiatrice et du Comité paritaire, depuis le début de leurs activités, en 2001, permet de conclure que la meilleure manière de régler les questions de travail consiste à le faire au moment et au niveau où elles apparaissent et d'une manière aussi officieuse que possible, faute de quoi ces questions peuvent se transformer inutilement en plaintes officielles du personnel. Les problèmes causés par les mécanismes en vigueur relatifs aux plaintes sont les suivants: délais trop courts; confusion quant au rôle et aux relations hiérarchiques de la médiatrice et du Comité paritaire; manque de clarté au sujet des droits et obligations des parties à la procédure des différends et équité insuffisante du droit d'appel des parties à un différend. Le rapport du Commissaire aux comptes a noté que les procédures présentaient des risques de conflits d'intérêts pour la médiatrice en ce sens qu'elle exerce à la fois des fonctions d'enquête et de médiation.

Réforme de la politique en matière de contrats

25. Le document de 1999 relatif à la stratégie en matière de ressources humaines ne mentionnait pas expressément la politique en matière de contrats. Cependant, il est apparu évident, dans la mise en œuvre de cette stratégie, que la politique des contrats en vigueur était trop complexe et trop lourde pour permettre une bonne gestion d'un nombre trop élevé de types de contrats. En novembre 2001, le Bureau a donc proposé de refondre sa politique en matière de contrats et la commission a approuvé une approche⁵ qui réduirait le nombre des types de contrats de six à trois et examinerait leurs conditions et leur gestion.

⁵ Document GB.282/PFA/11.

Avant de prendre des mesures quelconques en ce domaine, le Bureau attend le résultat de l'examen mené actuellement par la CFPI sur cette question.

26. La commission a été informée de ce que le Bureau avait émis des règles sur la bonne utilisation des contrats de travail temporaires⁶. Par suite des diverses initiatives prises pour régulariser la situation des personnes employées à long terme au titre de contrats temporaires, 88 fonctionnaires temporaires (31 pour les services organiques et 57 pour les services généraux) ont été intégrés au siège depuis 2001 par la voie normale du concours. Plusieurs cas restent en suspens et les efforts se poursuivent pour les régler aussi rapidement que possible.
27. En mars 2001, le Conseil d'administration a approuvé l'introduction à l'OIT de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national (AN) et a donné autorité au Directeur général pour apporter les modifications voulues au Statut du personnel. Une circulaire d'application a été émise en octobre 2001, et tous les postes supplémentaires de la catégorie des services généraux ont été maintenant convertis respectivement en postes des catégories AN-A et AN-B. En avril 2002, la catégorie AN a été étendue à l'IPEC et aux autres grands projets de coopération technique.

Initiatives pour mieux concilier travail et vie privée

28. Le Bureau a soumis respectivement à la Commission PFA, en mars et novembre 2000, un document sur les initiatives pour mieux concilier travail et vie privée⁷ abordant une large gamme de questions relatives au travail, à la famille et au bien-être du personnel du BIT, à Genève et ailleurs. HRD a progressé, à des degrés divers, sur un certain nombre de ces questions, notamment les suivantes: sécurité du personnel, sécurité et santé professionnelles, partenaires domestiques, structures d'accueil pour les enfants, congé de paternité et obligations de soutien de famille. Des rapports soumis antérieurement à la commission ont fourni des précisions sur ces différents sujets. Les travaux se poursuivront sur les trois premières de ces initiatives, et des propositions spécifiques devront être élaborées au sujet des éléments restants du programme relatif aux initiatives pour concilier travail et vie privée.
29. Le Bureau a procédé à un examen du degré de préparation des responsables et du personnel des structures extérieures en matière de sécurité et de sûreté, ainsi que de leurs connaissances des dispositions applicables en ce domaine à l'échelle du système des Nations Unies. Compte tenu de l'exacerbation des tensions internationales depuis la fin de 2001, le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité a demandé à l'ensemble des institutions des Nations Unies de prendre des mesures de sécurité supplémentaires, et 30 des trente-six bureaux extérieurs visés se conforment aujourd'hui aux normes communes. Des mesures supplémentaires, tendant à actualiser et à améliorer le degré de préparation d'ensemble du Bureau en matière de sécurité et la politique menée en ce domaine, seront élaborées en 2003 en faisant appel aux crédits alloués grâce à l'excédent de trésorerie de 2000-01.

⁶ Circulaire n° 630 (6).

⁷ Documents GB.277/PFA/11 et GB.279/PFA/12.

Ouverture sur l'extérieur

30. La stratégie de 1999 affirmait que le fait de mettre l'accent sur les pratiques relatives à la mise en valeur des carrières internes de l'OIT présenterait des avantages considérables pour l'Organisation. Pour optimiser ces avantages, cependant, il était important de trouver des moyens d'institutionnaliser les relations extérieures et de comparer constamment les pratiques internes à celles des organisations extérieures les plus performantes. Une manière d'atteindre ce but consiste à faire venir des personnes de l'extérieur et à détacher des membres du personnel dans d'autres organisations afin d'élargir les compétences du Bureau. Quinze hauts fonctionnaires de gouvernements d'Etats Membres de l'OIT sont actuellement détachés dans l'Organisation, principalement dans les secteurs techniques, tant au siège que dans les structures extérieures. Par ailleurs, le Bureau a mis en œuvre un programme d'échanges avec le ministère d'un Etat Membre.

Impératifs de la politique en matière de ressources humaines – la voie à suivre

31. En novembre de l'an dernier, le Directeur général a informé la commission que des problèmes étaient survenus dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, laquelle s'était révélée plus coûteuse que prévu. C'est pourquoi il avait demandé que le Commissaire aux comptes établisse une évaluation indépendante de la stratégie, sur laquelle la commission pourrait se fonder pour examiner la poursuite de cette stratégie. Le rapport du Commissaire aux comptes confirme les grandes lignes de la stratégie en matière de ressources humaines, indique que des progrès notables ont été accomplis dans les travaux préliminaires de la stratégie (tout en faisant remarquer que son application pratique dans certains domaines a été retardée et s'est heurtée à nombre de difficultés), note que le coût d'une application intégrale de cette stratégie est élevé et fait diverses recommandations sur la manière d'améliorer la mise en œuvre.
32. L'annexe indique la position du Bureau au sujet de l'ensemble des recommandations résultant de la vérification. Le Bureau a l'intention d'examiner la teneur d'un certain nombre des initiatives présentées dans la stratégie et les coûts de celle-ci et d'établir une liste des actions prioritaires permettant de cibler les ressources disponibles sur les éléments clés de cette stratégie. Les propositions exposées aux paragraphes 34 à 48 ci-dessous expriment la position qui a la préférence du Bureau et dont l'orientation générale et les modalités doivent être maintenant débattues avec les supérieurs hiérarchiques et le Syndicat du personnel.
33. Outre les mesures tendant à mettre en œuvre les recommandations faites par le Commissaire aux comptes, le Bureau considère que les facteurs clés qui conditionnent le succès futur de la stratégie sont les suivants:
- la mise en place de relations plus constructives avec le Syndicat du personnel, notamment par la voie de la négociation collective;
 - la poursuite des progrès menés au sujet des indicateurs de la stratégie en matière de ressources humaines relatifs aux questions importantes que sont l'égalité hommes-femmes, la diversité, la répartition entre les tranches d'âge, la classification des emplois et la mobilité;
 - l'acceptation par les supérieurs hiérarchiques de leur rôle accru dans la gestion des ressources humaines, assortie des orientations et du soutien nécessaires;

- une reconnaissance accrue de l'importance de la formation et du perfectionnement pour l'amélioration des compétences générales et techniques de l'encadrement et du personnel.

Progrès réalisés au sujet des indicateurs clés en matière de ressources humaines

Equilibre hommes-femmes

34. Les recommandations faites dans le cadre de l'évaluation de la question de l'égalité hommes-femmes à l'OIT confirment qu'il est vital de redoubler d'efforts pour accroître la place des femmes au Bureau, promouvoir activement la carrière des femmes susceptibles d'atteindre les postes de responsabilités et offrir aux intéressées la formation voulue. Par ailleurs, le Bureau intensifiera les efforts tendant à engager des candidates qualifiées en vue d'améliorer l'équilibre femmes-hommes à tous les niveaux. HRD élaborera un ensemble d'indicateurs clair visant à évaluer les progrès réalisés dans la réalisation de cet objectif. Ces indicateurs comprendront l'accroissement de la représentation des femmes aux échelons élevés et l'augmentation du nombre de celles qui participent aux cours de formation portant sur le déroulement des carrières. Les mécanismes relatifs à la planification des carrières et à l'évaluation des performances devraient permettre aux candidates qualifiées de disposer des informations, des conseils et de la formation nécessaires pour faciliter leur progression de carrière.

Diversité

35. Il faut que le Bureau continue à améliorer la diversité nationale au sein de son personnel. Grâce à des annonces précisément ciblées, à des missions de recrutement et à l'accroissement des responsabilités des supérieurs hiérarchiques et du personnel en matière de recherche de candidats, HRD s'efforcera d'augmenter la proportion des Etats Membres représentés de manière équitable par la sélection de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés.

Structure des grades

36. Afin de s'assurer de l'uniformité de l'application des nouvelles normes relatives à la classification des emplois, HRD, agissant de pair avec PROGRAM, veillera à ce que les profils voulus en matière d'organisation et de grade soient en place dans tous les secteurs du siège, ainsi que dans les départements régionaux, et pourra recommander un changement de grade lorsqu'un poste deviendra vacant afin de corriger les problèmes existant dans la structure des grades. En outre, HRD examinera l'ensemble des recommandations futures de reclassement pour veiller à ce que les nouveaux principes relatifs à la classification des emplois soient appliqués correctement.

Répartition entre les tranches d'âge et Programme destiné aux jeunes cadres

37. Il est important que le Bureau élabore une planification plus efficace du renouvellement du personnel afin de veiller à ce que les connaissances et l'expérience de l'Organisation se maintiennent à mesure que les fonctionnaires prennent leur retraite. C'est pourquoi il continuera à engager de jeunes cadres. Une étude sera menée en 2003 pour définir les

moyens d'accroître le nombre des jeunes cadres recrutés en se fondant sur une analyse des besoins de l'Organisation et en liant les résultats de cette analyse à la planification des besoins futurs de main-d'œuvre de chaque secteur. La participation accrue des chefs hiérarchiques et des cadres du BIT au recrutement et à l'élaboration du programme permettra de recruter des jeunes cadres dont le profil sera mieux adapté aux connaissances et compétences exigées par les postes spécialisés du BIT. Par ailleurs, l'étude examinera différents moyens d'intégrer les jeunes cadres en place aux postes budgétaires ordinaires.

Mobilité

38. L'essentiel des tâches opérationnelles de l'OIT sont menées sur le terrain, et le Directeur général a reconnu la nécessité de continuer à améliorer les services fournis par le Bureau à ses mandants à ce niveau. Pour que ces services soient de haute qualité et répondent aux problèmes et questions qui se posent véritablement, une affectation sur le terrain comme au siège sera un «passage obligé» pour nombre de cadres au cours de leur carrière. En outre, il y a lieu d'accorder une attention accrue à l'amélioration de la mobilité horizontale au siège, conformément à l'élargissement des compétences et de l'expérience de l'ensemble des membres du personnel. C'est pourquoi le Bureau accroîtra ses efforts tendant à améliorer la mobilité du personnel. Des consultations seront tenues avec les supérieurs hiérarchiques et le personnel au siège et sur le terrain, ainsi qu'avec le Syndicat du personnel, pour établir la liste des questions exigeant une attention particulière dans le cadre de la politique de mobilité actuelle, compte tenu des faits nouveaux intervenus dans le système commun des Nations Unies. Ces questions comprendront la définition de cibles pour les membres du personnel qui seront transférés chaque année entre le siège et les bureaux extérieurs, ainsi qu'entre ceux-ci. Il s'agira là d'un élément important des projets de plans de gestion des ressources humaines, outil que HRD se propose d'élaborer avec les supérieurs hiérarchiques et à leur intention. Le Bureau contribuera aux travaux futurs de la CFPI relatifs à la mobilité et devrait en bénéficier.

Développement des personnes et des carrières et gestion de la performance

39. Pour promouvoir une culture de la performance et de la rémunération fondée sur les résultats et pour favoriser l'épanouissement personnel et l'apprentissage au BIT, HRD examinera les dispositions actuelles concernant le système d'évaluation des performances (PAR). Comme il a été indiqué précédemment, la plupart des fonctionnaires et des administrateurs ne considèrent pas l'actuelle procédure PAR comme objective, crédible, cohérente et utile. Un nouveau mécanisme s'impose, en vertu duquel des discussions sur l'efficacité au travail feraient partie des entretiens réguliers entre le fonctionnaire et le superviseur, une bonne performance serait dûment reconnue et récompensée, et une performance insuffisante serait traitée de manière équitable.

Prospection, recrutement et sélection

40. Des efforts ont été accomplis pour élargir les capacités de prospection du Bureau et pour établir des relations avec les sources de candidats externes ou pour les renforcer. Ces efforts seront poursuivis. Pour accélérer la procédure de recrutement, il convient de localiser les avis de vacance de poste au moins six mois à l'avance et d'encourager les supérieurs hiérarchiques à identifier les éventuels candidats internes qu'ils pourraient inciter à faire acte de candidature.

41. Il est proposé qu'à l'avenir les centres d'évaluation et de développement servent principalement à déceler les postes vacants de supervision ou de direction et à évaluer les candidats externes possibles. Cette démarche est conforme aux recommandations du Commissaire aux comptes sur l'utilisation future de ces centres. Le Bureau se propose d'examiner avec le Syndicat du personnel la possibilité qui serait donnée aux fonctionnaires du Bureau de recourir à ces centres de leur propre initiative et à des fins de développement professionnel. HRD prendra également des mesures pour tenter d'écourter les procédures utilisées par ces centres et d'en réduire le «poids administratif». Il est proposé que la formation aux fonctions d'évaluateur soit inscrite dans le nouveau programme de renforcement des capacités de gestion. La nouvelle procédure d'évaluation pour les postes «D» et pour ceux de directeur de bureau régional est maintenant achevée et sera mise en œuvre dans le courant de 2003.

Aptitude à la gestion des personnes

Formation, gestion et direction

42. La formation devrait constituer un moyen fondamental d'investir dans le personnel. Tous les fonctionnaires devraient avoir le droit d'accéder aisément à toutes les possibilités d'apprentissage et d'avancement professionnel. Les méthodes de formation devraient être manifestement efficaces de sorte que des systèmes appropriés soient appliqués pour évaluer l'apprentissage.
43. L'un des éléments clés du succès de la stratégie des ressources humaines est l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à assumer les responsabilités accrues qui leur sont attribuées dans le cadre de la stratégie. Il est donc essentiel d'augmenter le montant des fonds alloués à la formation afin de poursuivre le programme de renforcement des capacités de gestion et d'affecter de la même manière un financement supplémentaire à des programmes plus vastes de formation du personnel pendant la prochaine période biennale et ultérieurement. Des plans et des stratégies de formation seront mis au point par chacun des secteurs et chacun des bureaux régionaux, et constitueront ensemble le programme général du Bureau. Cela correspondra à une analyse plus poussée de la force de l'Organisation, telle que proposée en 1999 dans le document sur la stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines.
44. Pour aider les supérieurs hiérarchiques à répondre aux objectifs fixés dans les orientations du Bureau en matière de ressources humaines, HRD met actuellement sur pied une base de données à partir de laquelle des rapports seront envoyés régulièrement à chacun des secteurs et chacun des bureaux régionaux. HRD élabore également d'autres outils visant à faciliter le traitement des différends sur le lieu de travail et d'autres problèmes essentiels concernant les ressources humaines, organise des ateliers à l'intention des supérieurs hiérarchiques sur des thèmes particuliers, et développe les capacités consultatives d'appuyer sur demande l'action des supérieurs hiérarchiques. Une nouvelle approche de l'examen des effectifs a été introduite pour inciter les administrateurs à établir des plans de gestion des ressources humaines pour leur secteur ou leur bureau régional, en étroite collaboration avec HRD, afin d'aborder des questions telles que l'égalité entre les sexes, la structure par âge et par grade et la mobilité.

Relations professionnelles

Traitement des différends

45. La commission relèvera sans doute que la médiatrice a communiqué un certain nombre de recommandations à HRD en ce qui concerne ses fonctions, afin qu'elles puissent être prises en considération lors du prochain examen des procédures de traitement des différends.

Ouverture sur l'extérieur

46. Le Bureau souhaite développer sa politique de détachement pour accroître le nombre d'affectations de fonctionnaires du BIT et d'échanges à court et à long terme avec des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs et des entreprises. HRD examine aussi de nouvelles possibilités liées au recours à des stagiaires.

Réforme des contrats – politiques pour mieux concilier travail et vie privée

47. La réforme des contrats doit faire l'objet d'un travail plus approfondi qui doit aller de pair avec l'examen actuellement effectué par la CFPI dans ce domaine. Le Bureau prévoit d'étendre le recours à des administrateurs recrutés sur le plan national à tous les projets et activités sur le terrain en vue d'assurer une approche équitable pour tout le personnel. Il pourra ainsi mieux exploiter les ressources dont disposent les Etats Membres pour renforcer sa capacité d'exécution du programme. Comme il a déjà été indiqué dans le présent document, tous les éléments de la politique, visant à mieux concilier travail et vie privée qui a été approuvée en 2000 par le Conseil d'administration, n'ont pas encore été mis en œuvre et les travaux doivent être poursuivis à cet effet.

Autres questions

Surveillance et évaluation

48. Le Bureau estime comme le Commissaire aux comptes qu'il y a lieu d'introduire un système de surveillance et d'évaluation concernant la stratégie en matière de ressources humaines qui comporterait des indicateurs de performance et des cibles assorties d'un calendrier. Le processus de planification et de budgétisation fondé sur le résultat est en place depuis 2000 et les programmes et budgets successifs de l'OIT comportent désormais des objectifs et des indicateurs. HRD a commencé à définir des indicateurs de performance conformément à cette approche, afin de mesurer l'impact de sa stratégie. A cet égard, HRD établira au moins deux indicateurs de performance pour chaque élément de la stratégie. Les indicateurs seront mesurables et autant de données précises que possible seront utilisées pour évaluer les performances. L'analyse comparative des performances par rapport à des fonctions similaires fournies par d'autres organisations du système des Nations Unies permettra également à l'OIT de déterminer dans quelle mesure elle a réussi à mettre en œuvre la stratégie en matière de ressources humaines.

Obtention de ressources pour la stratégie en matière de ressources humaines

49. Le Bureau n'a pas été en mesure d'appliquer cette stratégie dans les délais initialement prévus. Le rapport du Commissaire aux comptes a analysé les coûts du financement de la stratégie telle qu'elle est actuellement approuvée. Il est manifeste que le Bureau ne peut se permettre d'allouer le niveau de ressources déterminé par le Commissaire aux comptes pour financer la mise en œuvre de la stratégie. Le Bureau devra examiner avec les supérieurs hiérarchiques et le Syndicat du personnel la faisabilité de certaines initiatives, la priorité à accorder à celles qui seront retenues, puis préparer une estimation révisée des ressources pour les années à venir et un calendrier d'exécution correspondant.

50. *La commission voudra sans doute:*

- a) *prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, compte tenu des difficultés qui ont été rencontrées;*
- b) *approuver l'orientation future de la stratégie exposée aux paragraphes 34 à 48 du document et, dans ce contexte, relever l'intention du Bureau de mettre en œuvre une stratégie efficace de surveillance et d'évaluation;*
- c) *demander un nouveau rapport sur la mise en œuvre de la stratégie pour sa réunion de mars 2004.*

Genève, le 12 février 2003.

Point appelant une décision: paragraphe 50.

Annexe 1

Résumé des mesures prises comme suite aux recommandations du Commissaire aux comptes

Recommandation	Suite donnée à la recommandation
Développement des personnes et des carrières	
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.	Le Bureau souhaite attendre que soient évalués les résultats du système pilote avant de proposer sur quelle base l'initiative concernant les PDP devrait continuer d'être mise en œuvre. Cette action devrait être achevée avant juin 2003.
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.	Voir réponse au point 1 ci-dessus.
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.	Voir réponse au point 1 ci-dessus.
4. Pour que les compétences des personnes ayant suivi le Programme de 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.	Le programme actuel doit être examiné pendant la première moitié de 2003. Les problèmes identifiés par le Commissaire aux comptes seront traités dans ce contexte.
Prospection, recrutement et sélection du personnel	
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.	La procédure de recrutement est désormais bien plus rapide qu'auparavant; cependant le Bureau admet que beaucoup reste à faire pour rationaliser la procédure. Des négociations sont prévues avec le Syndicat du personnel pour trouver des moyens d'améliorer la procédure de recrutement.
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.	La reconnaissance du rôle des évaluateurs ressortira des évaluations des performances.
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 vacances de postes.	Le Bureau étudiera comment améliorer le fonctionnement des centres d'évaluation et de développement en fonction des contraintes budgétaires.
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.	Voir réponse au point 7 ci-dessus.
Classification	
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.	Acceptée.

Recommandation	Suite donnée à la 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.	Un programme de formation continue est en cours d'élaboration.
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.	Acceptée.
Aptitude à la gestion des personnes	
12. Je recommande que chaque secteur du BIT envisage de mettre en place une stratégie de formation faisant partie intégrante de sa stratégie globale du secteur 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.	Cette recommandation correspond à l'opinion du Bureau selon laquelle les supérieurs hiérarchiques doivent assumer davantage de responsabilités concernant les décisions à prendre en matière de personnel. Chaque secteur et chaque région devraient disposer de ses propres experts en mise en valeur des ressources humaines, qui constitueraient alors un large réseau dans l'ensemble du Bureau. Le Bureau a commencé à mettre sur pied une stratégie globale de formation et a calculé les coûts que devrait occasionner le financement d'un tel programme.
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.	Acceptée. La question a été abordée sous la composante des défis à relever en matière de gestion dans les propositions concernant l'excédent de 2000-01.
Relations professionnelles	
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.	Ces questions seront traitées lors de l'examen en 2003 des conventions collectives pertinentes.
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.	Voir réponse au point 14 ci-dessus.
Ouverture sur l'extérieur	
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 de conventions d'échange types et prenne des mesures pour prospecter activement les possibilités d'échanges.	Acceptée.
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.	Acceptée, sous réserve des ressources disponibles.
Autres recommandations générales découlant des constatations du Commissaire aux comptes sur la mise en œuvre de la stratégie	
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.	Des groupes de travail sur les communications internes et externes ont été créés à HRD pour analyser les problèmes de communication.

Recommandation	Suite donnée à la recommandation
19. Je recommande que le BIT désigne au sein du Département 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.	Acceptée.
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.	Acceptée.
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.	Acceptée. HRD mettra au point des indicateurs de performance et des réalisations de référence par rapport à d'autres organisations du système des Nations Unies.
Travaux pouvant être exécutés dans l'immédiat	
Evaluer les besoins globaux en personnel et, lorsque cela est approprié, regrouper les concours afin de simplifier le recrutement et les évaluations.	HRD examine divers moyens d'améliorer les procédures de planification et de recrutement du personnel.
Prendre des mesures d'incitation, par exemple octroyer un crédit d'heures à tous les évaluateurs et membres de groupes.	A examiner dans le contexte du point 6 ci-dessus.
Préciser le rôle de l'évaluation des performances (système des PDP).	Cela se fera après l'évaluation du système pilote 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.	Des travaux sont en cours.
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.	Des travaux sont en cours.
Envisager le futur programme de travail des centres d'évaluation en vue d'axer les efforts sur le personnel d'encadrement actuel ou futur.	Acceptée. L'évaluation du personnel d'encadrement actuel ou futur et des superviseurs ainsi que des candidats externes aux postes de la catégorie des services organiques sera l'objectif prioritaire des centres d'évaluation.
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.	Voir réponse au point 18 ci-dessus.
Rendre compte des décisions initiales sur le financement à long terme du programme de formation des cadres.	Acceptée.
Examiner les liens entre les différents volets de la stratégie en matière de ressources humaines et l'impact de chacun sur les autres.	Acceptée. Cette tâche sera facilitée par la désignation d'un point focal comme indiqué au point 19 ci-dessus.
Organiser une formation de courte durée sous forme d'ateliers à l'intention du personnel du Département des ressources humaines dans le domaine des relations avec la clientèle et de la fourniture de services.	Acceptée.
Etablir des critères d'évaluation de la stratégie en matière de ressources humaines.	Voir réponse au point 21 ci-dessus.