

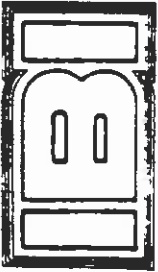
Co.56

Série Grise

Documents du Conseil d'Administration

EX.56/15

intergovernmental bureau for informatics
bureau intergouvernemental pour l'informatique
oficina intergubernamental para la informatica



RAPPORT PROVISOIRE
SUR LE PERSONNEL DE L'IBI

Rome
27-30 juillet 1987

TABLE DES MATIERES

	Page
1) <u>OBJECTIF</u>	1
2) <u>AVANT-PROPOS</u>	1
3) <u>METHODOLOGIE</u>	2
4) <u>DESCRIPTION</u>	3
5) <u>RESULTATS</u>	3
6) <u>CONCLUSIONS</u>	10

1. OBJECTIF

1.1 L'objectif de ce rapport, qui est encore provisoire aussi bien en termes de profondeur que de richesse, est d'effectuer une première analyse de la situation du personnel de l'IBI.

2. AVANT-PROPOS

2.1 La difficile situation politique, administrative et de la gestion dans laquelle l'Organisation se trouve actuellement, a suscité et suscite dans le personnel une tension stressante continue. Bien que présente à tous les niveaux, cette tension se traduit d'une manière différente dans les 3 catégories: Services généraux (GS), Professionnels et Directeurs.

Les GS apparaissent plus confus et soucieux quant à leur avenir professionnel: cela peut s'expliquer par l'isolement de cette catégorie, en ce qui concerne tant sa connaissance des directives organisationnelles actuelles, surtout externes, de l'IBI, que sa possibilité d'exprimer une évaluation du moins quant à une hypothèse de réorganisation interne.

Les Professionnels, mieux introduits dans la sphère décisionnelle, manifestent une tension différente plutôt caractérisée par un sentiment d'incertitude liée à l'image extérieure de l'IBI.

Les Directeurs, du fait du niveau supérieur de responsabilité et décisionnel inhérent à leur fonction, présentent un plus grand stress productif.

Toutefois, on constate à tous les niveaux une confiance indiscutée dans la tentative actuelle de changement de politique et dans l'espoir que l'Organisation reprenne sans délai son essor productif, de façon à pouvoir revendiquer au plus tôt la place qui est la sienne sur la scène informatique mondiale.

Cet espoir ne se traduit pas par une attente, mais donne lieu à un effort productif considérable.

Sans aucun doute la précédente gestion politico-administrative suscite encore au sein du personnel des ombres et des soupçons à caractère interpersonnel, liés à la claire appartenance ou non à un "clan" passé ou encore à la position claire de désaccord, plus ou moins marquée, exprimée vis-à-vis de la direction précédente.

Les spectres du récent passé, sous diverses formes et avec des contenus différents, apparaissent dans les entretiens avec le personnel: les effets de la précédente gestion, en termes d'hypothèses revendicatrices ou de requêtes d'une justice distributive et équitable, semblent pour certaines personnes plus centraux dans leur orientation interne actuelle.

Ceci pourrait entraîner le déclenchement d'un mécanisme aussi stérile qu'inefficace de "chasse aux sorcières" avec la hausse de la température émotive déjà élevée qui s'ensuivrait. Cela n'élimine pas par ailleurs le problème de l'élaboration d'une politique saine d'identification des noeuds problématiques de la gestion qui ne pourraient assurer au personnel de l'IBI l'oxygène énergétique, le retour à la productivité et des rapports transparents que s'ils sont résolus de manière appropriée.

3. METHODOLOGIE

2.1 Pour remplir le présent mandat d'étude et éviter que le contenu et les hypothèses ne soient affectés par les précédents rapports sur le personnel, il a été jugé opportun de suivre les grandes lignes suivantes:

- A) Définition des objectifs, des instruments et de la méthodologie.
- B) Elaboration d'une fiche objective personnelle (Annexe 1).
- C) Demande de données générales (par exemple état civil, situation des contrats) au Service administratif et à celui du Personnel (Annexe 2).
- D) Entretiens individuels confidentiels.
- E) Elaboration d'un niveau de codage des données.
- F) Elaboration informatisée de ces données (recoupements statistiques, généraux et/ou spécifiques, des données).
- G) Interprétation quant au contenu des recoupements obtenus.
- H) Analyse de certains aspects spécifiques de la gestion du personnel (autorisations, congés, rapports d'évaluation, fiches de présence).
- I) Identification de secteurs problématiques avec hypothèses de solution.
- J) Elaboration finale.

3.2 Les points A, B, C, D, E, F, H ont été examinés de façon analytique et sont, en partie, présentés succinctement dans ce rapport.

Les points G, I et J demandent, comme on s'en doute, une plus grande attention et des temps d'élaboration plus longs.

De par la complexité du travail ainsi organisé, le rapport définitif ne pourra être prêt avant le 15 septembre prochain.

Le rapport final contiendra en outre une analyse de la cohérence entre le profil professionnel de la personne (curriculum studio-rum, expérience professionnelle, grade et échelon actuels, rémunération) et l'activité effective avec une hypothèse éventuelle de réaligement de la carrière.

Une première élaboration du guide de classification des tâches, permettant de définir les compétences spécifiques relatives à chaque grade, sera en outre entreprise.

4. DESCRIPTION

4.1 La fiche objective personnelle fournit un profil générique et spécifique de la personne.

Les points 1 à 8 et 15 à 17 de la fiche (voir Annexe 1) ont été préparés sur la base du dossier personnel de chacun. Cependant, pendant l'entretien, la personne a eu la faculté de contrôler l'exactitude et l'exhaustivité des informations écrites au préalable.

Les autres points de la fiche ont été complétés à l'aide des informations fournies par l'intéressé au cours de l'entretien.

Notes importantes:

- aucune sorte d'évaluation (personnelle et objective) n'a été faite sans que l'intéressé n'en soit informé et surtout avec son autorisation spécifique et expresse;
- chacun était libre de décider de fournir ou non des informations, de les compléter et/ou de les développer et d'en autoriser la transcription;
- chacun a pu contrôler librement l'exactitude des informations écrites;
- dans tous les cas, avant la fin de l'entretien, l'interviewer a relu scrupuleusement les informations relatives aux points 18, 19 et 21 afin de permettre au personnel de vérifier l'exactitude du contenu;
- chacun a pu, s'il le souhaitait, ajouter d'autres éléments (surtout au sujet du point 21), même pendant les jours qui ont suivi l'entretien;
- tout le personnel a fait preuve d'une disponibilité totale.

5. RESULTATS

5.1 Les entretiens (114 au total) ont différé en contenu et en durée, selon l'emplacement (EUR et Villa) et les catégories professionnelles.

- On a pu constater une nette divergence entre les entretiens avec le personnel de l'EUR et ceux avec le personnel de la Villa. La différence est sans aucun doute imputable à la définition négative (de mise à l'écart) de l'EUR par rapport à la Villa, définition qui à son tour est attribuable à la précédente politique de gestion du personnel.

En effet, dans l'esprit d'une grande partie du personnel, la Villa représente le "cerveau", c'est-à-dire le cadre décisionnel, alors que l'EUR en est le "bras", c'est-à-dire le cadre exécutif.

Il semble en outre que l'EUR ait été utilisé par le passé comme un lieu d'"exil" pour le personnel suspect et/ou indésirable.

Ces considérations se traduisent par une durée plus longue de l'entretien à l'EUR par rapport à la Villa (une moyenne de 45 minutes consacrées au personnel de l'EUR contre les 25 minutes environ pour le personnel de la Villa), ainsi que par une plus grande richesse d'informations.

Pour ce qui est du contenu, le personnel EUR semble plus revendicateur que celui de la Villa et il est surtout apparu, lors des entretiens, plus spontanément libre et a fourni davantage d'informations.

Le personnel de la Villa semble plus "prudent" et, sous certains aspects, opprimé dans l'expression des besoins individuels: comme si le "privilège" de se trouver à la Villa était compensé par un plus grand stress du fait d'un contrôle plus rigoureux, d'une plus grande attention et circonspection dans les attitudes personnelles et interpersonnelles.

- Abstraction faite du contexte, l'autre élément identifiable concerne le contenu des informations par catégorie.

Globalement, les GS manifestent une grande inquiétude quant au futur de l'IBI et semblent donc plus soucieux de leur avenir professionnel.

Les Professionnels expriment une certaine perplexité quant à l'évolution de la qualité du travail et ont des doutes au sujet de leur éventuelle croissance au plan professionnel et de leur carrière.

Pour les Directeurs, la question est plus complexe en raison non seulement de leur grade mais aussi des responsabilités connexes: leurs observations ont une plus ample envergure et semblent s'inscrire essentiellement dans la politique extérieure actuelle de l'Organisation.

- 5.2 Le personnel a manifesté son souhait généralisé que l'IBI puisse et doive reprendre au plus vite une activité spécifique de formation, mise à jour et spécialisation par des stages et/ou cours et/ou séminaires, dans le domaine de l'informatique et des langues.

Cette activité de formation devrait être envisagée pendant la journée de travail; car, dans le cas contraire, une grande partie du personnel, surtout féminin, marié et avec enfants (par ex. le personnel WANG et Traduction) pourrait en être exclu.

Une possibilité d'économie financière pour l'IBI consiste à utiliser le personnel qualifié de l'Organisation pour la formation: en effet certaines personnes ont déjà exercé ce type d'activité avant de collaborer à l'IBI.

- 5.3 Pour ce qui est des niveaux des éventuelles revendications, le cas échéant (voir Annexe 1, point 18), celles-ci portent dans une très large mesure sur le plan "professionnel" (par exemple, organisation plus fonctionnelle du travail, ajustement du grade) et dans une moindre mesure sur la question "économique" (par exemple l'ajustement de la rémunération). Bien entendu, ces deux aspects semblent dans certains cas, strictement interdépendants.

L'expression d'une revendication "personnelle" (par ex. les problèmes d'attitudes interpersonnelles difficiles) a été encore plus rare.

Cet état de fait pourrait s'expliquer tant par la conscience, très répandue au sein du personnel, du moment critique particulier au plan financier et des frictions interpersonnelles (voir plus haut) qui tenaille actuellement l'IBI (il en découle une moindre représentation des revendications "économiques" et "personnelles"), que par la nouveauté des instruments et de la méthodologie utilisés dans ce rapport pour affronter la question du personnel.

Il est incontestable que la façon d'aborder le problème du personnel dans le présent rapport, l'a déconcerté puisque la précédente gestion n'a jamais prévu ni garanti la possibilité d'un dialogue franc, ouvert et de vérification quant à ses problèmes et besoins génériques et/ou spécifiques.

Le personnel semble donc se détourner d'un modèle d'expression claire de ses difficultés et a toujours privilégié, étant donné les conséquences désagréables possibles, une communication de type souterrain et vague.

Il est probablement indispensable de créer un poste, au sein de l'Organisation, qui s'occuperait non seulement des problèmes administratifs du personnel mais aussi de l'analyse, de l'interprétation et de l'évaluation correcte de ses besoins.

- 5.4 Une première analyse qui devra résulter d'une étude ultérieure plus claire, porte sur l'incohérence observable à propos de certains membres du personnel, par rapport à d'autres, entre "diplôme - activité effective - grade/échelon - rémunération".

Certaines situations particulièrement anormales et déséquilibrées ont été mises en évidence, qui requièrent une justice administrative appropriée: par exemple, un licencié bi-trilingue se trouvant à un grade/échelon absolument inférieur à sa professionnalité spécifique.

Ceci se traduit par une incohérence administrative, un blocage professionnel et de la carrière, une certaine frustration, le déclenchement de mécanismes de comparaison faite de soupçons et d'anxiété revendicatrice.

Il ne fait aucun doute qu'une extrême clarté en ce qui concerne les compétences spécifiques de chaque échelon peut permettre d'une part de développer une meilleure organisation du travail, et d'autre part de mieux définir les possibilités professionnelles et de carrière pour chaque personne, ce qui se traduit par une pratique administrative plus adaptée et plus efficace.

- 5.5 La question de la définition exacte des informations contenues dans l'annonce de vacance de poste est étroitement liée au point précédent.

L'annonce ne semble pas toujours complète ni exhaustive en ce qui concerne les compétences spécifiques requises et, surtout, l'indication des tâches que la personne, si elle est engagée, devra accomplir, paraît insuffisante.

A titre d'exemple, il est arrivé qu'une annonce de vacance de poste pour le recrutement d'une "secrétaire de direction" ait été publiée, alors que cette fonction n'apparaît pas dans la structure du personnel IBI: à ce propos, les Directeurs, en particulier, ont souligné la nécessité de créer la fonction de secrétaire de direction à qui déléguer les tâches et responsabilités qui alourdissent actuellement la charge de travail du Directeur.

- 5.6 Une revendication qui ressort clairement a trait au problème que pose une certaine forme de discrimination principalement envers le personnel féminin marié et avec enfants.

Le problème est presque toujours général et il concerne la difficulté d'avoir une carrière de direction (voir Annexe 2), la situation maternité/allaitement, la participation éventuelle à des cours de formation, et (et cela vaut surtout pour les opératrices de l'unité de traitement de textes Wang et pour l'unité de traduction) l'excédent de travail à réaliser en dehors des horaires normaux.

Ces difficultés se répercutent de manière considérable aussi bien dans le domaine de la vie privée, que dans le domaine professionnel, car elles amplifient et exacerbent encore plus une situation qui est déjà en soi suffisamment tendue et complexe.

- 5.7 La fiche d'évaluation des mérites constitue un autre aspect des préoccupations du personnel IBI, et en particulier des G.S.

Une grande partie du personnel ignore pratiquement tout de cette fiche et à plusieurs reprises au cours des entretiens la nécessité de vérifier le contenu des évaluations personnelles, est apparue.

Il est certain que dans une politique hypothétique mais on ne peut plus opportune et urgente de restructuration intérieure, les fiches soient remplies en présence de l'intéressé, et qu'elles soient classées dans le dossier correspondant (à l'heure actuelle, elles sont conservées de manière désordonnée à part), afin de donner au personnel la possibilité de vérifier l'évaluation exprimée à son sujet et que cela se répercute dans ses actes.

Ceci se traduit par une transparence accrue de la gestion.

En tout état de cause, l'analyse des fiches a permis de constater deux aspects:

- a) tendance à une évaluation centrale reflétant un jugement ni positif, ni négatif, mais plutôt neutre;
- b) une évaluation peu claire et souvent non exprimée pour certaines personnes.

Ci-après figure un tableau indiquant le pourcentage des personnes ayant une évaluation complète, le pourcentage des personnes sans évaluation numérique (mais avec jugement) et enfin le pourcentage de personnes sans aucune évaluation, de 1982 (année d'introduction des évaluations personnelles) jusqu'à 1986.

ANNEE	1982	1983	1984	1985	1986
EFFECTIFS TOTAUX	83	91	96	118	117
% PERSONNES AVEC EVAL. COMPLETE	33,7	83,5	82,3	76,3	60,7
% PERSONNES SANS EVAL. NUMERIQUE	50,6	1,1	2,1	1,7	-
% PERSONNES SANS AUCUNE EVALUATION	15,7	15,4	15,6	22,0	39,3

A signaler l'absence totale d'évaluation pour les Directeurs pour chaque année.

En ce qui concerne les congés, aucune irrégularité n'est apparue.

Quant aux absences autorisées, il semble possible de distinguer une tendance à ne pas les solliciter si la personne est régulière dans le "pointage" de sa fiche de présence; par contre, elles sont sollicitées par des personnes qui sont irrégulières dans le "pointage".

Enfin, le problème des fiches est analysé pour la seule année 1986.

Une première considération concerne le paradoxe que dans une organisation internationale informatique, le calcul des heures doit être effectué à la main par l'intéressé. Il est évident que ce problème peut être facilement résolu car dans les bureaux mêmes de l'IBI à l'EUR, il existe un ordinateur pouvant être utilisé à cette fin.

Une seconde considération concerne l'identification de 4 catégories de personnes dont l'attitude vis-à-vis du pointage est superficielle ou négligente:

- a) personnes qui ne pointent jamais leur fiche (0,9%);
- b) personnes qui ne pointent jamais à l'heure du déjeuner (3,7%);
- c) personnes qui pointent de manière irrégulière (9,2%);
- d) personnes qui n'effectuent pas le calcul final (8,3%).

Si l'on considère la répartition par catégories (les Directeurs n'étant pas concernés par le pointage), les G.S. sont les "réguliers" tandis que les Professionnels constituent les "irréguliers".

Les fiches de 2 personnes sont introuvables.

5.8 En ce qui concerne la gestion administrative, des problèmes d'une particulière importance sont apparus; ces problèmes sont ici rapportés de manière succincte mais ils requièrent une analyse plus spécifique et approfondie:

- la quasi-totalité du personnel IBI, quels qu'en soient la catégorie et le grade, a signalé de manière insistante et répétitive la politique insuffisante en matière de gestion du personnel. Certains membres du personnel se sont exprimés de manière plus dure en indiquant une absence "totale" de politique du personnel tandis que la majorité a fait état de la non-transparence, de l'ambiguïté, de l'inadéquation et de l'incohérence de cette politique.

Une Organisation internationale telle que l'IBI, devrait sans attendre remédier à ce mal qui risque de rendre chronique une situation d'ores et déjà gangrénée s'il n'est pas affronté de la manière appropriée.

- Il semble paradoxal qu'une Organisation multilatérale qui, comme l'IBI, utilise l'informatique quotidiennement, n'ait pas encore informatisé les données (celles ayant trait par exemple aux rémunérations des premiers contrats) qui permettraient une lecture plus aisée des aspects généraux ou particuliers, avec l'économie de temps qui s'ensuivrait.

Cet aspect a constitué une difficulté lors de la préparation du présent rapport et seule l'aimable disponibilité du personnel contacté a permis de pallier le problème.

- Afin d'alléger le problème de la gestion de l'échéance des contrats, il serait opportun de regrouper les échéances à des périodes précises (par exemple tous les trois, quatre ou six mois).

Ces périodes devraient être choisies en fonction de la charge de travail moindre de manière à pouvoir accorder une attention appropriée à la solution du problème de l'échéance des contrats.

- Autre problème: La non-application des dispositions du Règlement du personnel qui constitue une anomalie dans la pratique administrative.

Par exemple, la règle 203.013 (Salaire de début) stipule que "Sauf décision contraire du Directeur général, tout nouveau membre du personnel est placé au premier échelon du grade de son poste".

Un contrôle de cette règle en a fait apparaître la non-application pour 10 personnes:

NUMERO	DATE D'ENGAGEMENT	GRADE/ECHELON
1	01/06/1979	G6/11
2	30/04/1980	P3/9
3	05/05/1980	G5/3
4	15/05/1980	G5/3
5	03/09/1980	G1/6
6	01/02/1982	P4/5
7	12/09/1984	G5/3
8	01/09/1984	G6/8
9	01/12/1984	G5/6
10	15/04/1985	G7/3

Pour toutes ces personnes, le contrat a été signé par le Directeur du Département Administration et Finances et il n'a pas été possible de repérer dans le dossier une note quelconque d'autorisation et de ratification par le Directeur général. Ces non-applications altèrent la transparence de la gestion administrative et déclenchent des problèmes de méfiance, de soupçon et d'envie chez le personnel.

6. CONCLUSIONS

6.1 Il est souhaitable pour tout le personnel de toutes les catégories et grades et pour le bien de l'Organisation, d'éviter par tous les moyens, de focaliser l'attention de manière obsessionnelle et dangereuse sur les problèmes de gestion imputables à l'administration précédente.

Il est absolument indispensable de résoudre toutes les controverses administratives et de gestion relatives aux problèmes du personnel, afin de restaurer la productivité et l'efficacité qu'une Organisation internationale telle que l'IBI, requiert et auxquels elle aspire.

Ceci ne doit cependant, en aucune manière, se traduire, pour le bien de tout le personnel et la crédibilité de l'image et du prestige de l'IBI, en une politique de revanche.

Si cet écueil est évité, la relance intérieure transparente de l'IBI peut être assurée.

ANNEXE 1

FICHE OBJECTIVE PERSONNELLE

- 1) N°:
- 2) PRENOM:
- 3) NOM:
- 4) SEXE:
- 5) ANNEE DE NAISSANCE/AGE:

6) NATIONALITE

7) SITUATION DE FAMILLE:

- CELIBATAIRE
- MARIE/E
- SEPRE/E
- DIVORCE/E
- VEUF/VEUVE

8) ENFANTS A CHARGE: NON

OUI/AGE

9) ETUDES:

10) DIPLOMES EVENTUELS:

11) FORMATION: ANTERIEURE:

ACTUELLE:

12) CONNAISSANCE DES LANGUES: AUCUNE
NIVEAU: FAIBLE SUFFISANT BON EXCELLENT

13) EXPERIENCES PRECEDENTES DE TRAVAIL:

14) CANAL APPROCHE IBI:

15) SITUATION INITIALE:

- DATE
- TYPE DE CONTRAT
- DUREE
- GRADE/ECHELON
- REMUNERATION
- TYPE D'ACTIVITE

16) SITUATION ACTUELLE:

- DATE DU DERNIER CONTRAT
- TYPE DE CONTRAT
- DUREE
- GRADE/ECHELON
- REMUNERATION
- TYPE D'ACTIVITE EFFECTIVE

17) EVOLUTION DU RAPPORT DE TRAVAIL:

- NOMBRE DE CONTRATS ET DATES
- TYPES DE CONTRAT
- PROMOTION ET DATE
- CHANGEMENT D'ACTIVITE

18) REVENDICATION: ECONOMIQUE

PROFESSIONNELLE

PERSONNELLE

19) REORIENTATION EVENTUELLE: EXODE

MOBILITE: HORIZONTALE
 VERTICALE

20) SITUATION EMPRUNTS: NON
OUI: SALAIRE
CAISSE D'EPARGNE
PRIME DE FIN DE SERVICE

21) PROPOSITIONS/OBSERVATIONS:

ANNEXE II

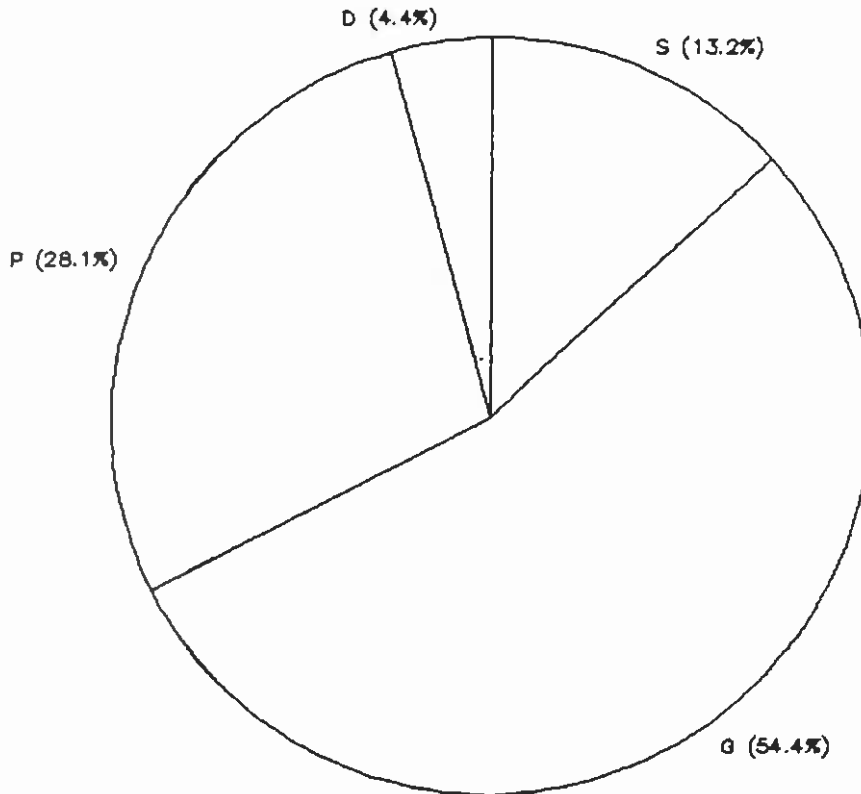
REPARTITION DU PERSONNEL

POSTES	V.A.		M		F	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
(1) S.P./E.V.	15	13.2%	9	15.8%	6	10.5%
(2) G.S./E.	31	27.2%	8	14.0%	23	40.4%
(3) P./E.	16	14.0%	12	21.1%	4	7.0%
(4) D./E.	2	1.8%	2	3.5%	-	-
(5) G.S./V.	31	27.2%	9	15.8%	22	38.6%
(6) P./V.	16	14.0%	14	24.5%	2	3.5%
(7) D./V.	3	2.6%	3	5.3%	-	-
TOTAUX	114	100.0%	57	100.0%	57	100.0%
(8) = (1) S	15	13.2%	9	15.8%	6	10.5%
(9) = (2) + (5) G	62	54.3%	17	29.8%	45	79.0%
(10) = (3) + (6) P	32	28.1%	26	45.6%	6	10.5%
(11) = (4) + (7) D	5	4.4%	5	8.8%	-	-
TOTAUX	114	100.0%	57	100.0%	57	100.0%

LEGENDE:

- (1) Situations particulières/EUR-VILLA
- (2) Services généraux/EUR
- (3) Professionnels/EUR
- (4) Directeurs/EUR
- (5) Services généraux/VILLA
- (6) Professionnels/VILLA
- (7) Directeurs/VILLA
- V.A. Valeur absolue
- M Masculin
- F Féminin

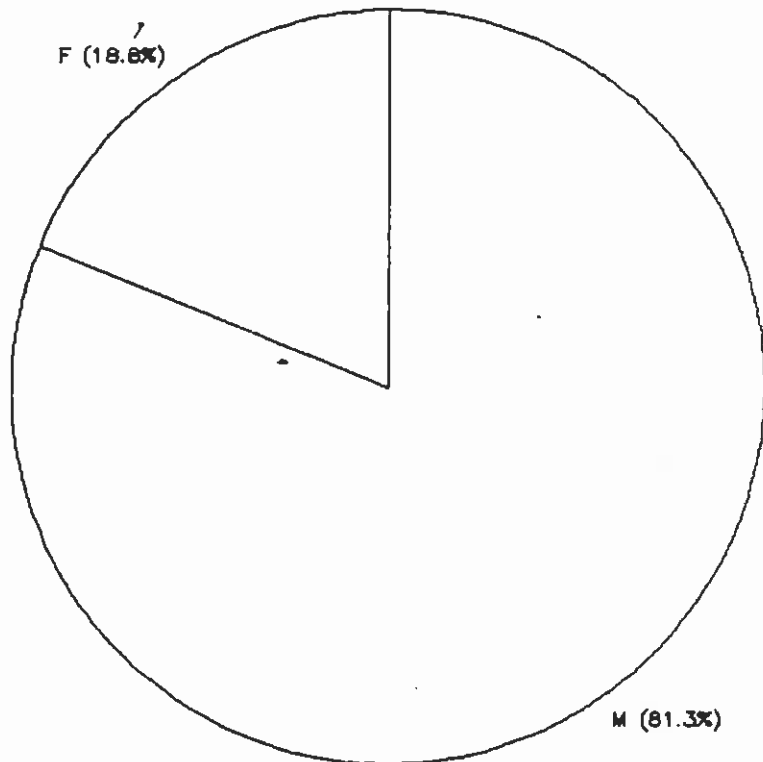
REPARTITION DES EFFECTIFS IBI
PAR GRADE



Légende:

- D = Directeurs
- P = Professionnels
- G = Services généraux
- S = Situations particulières

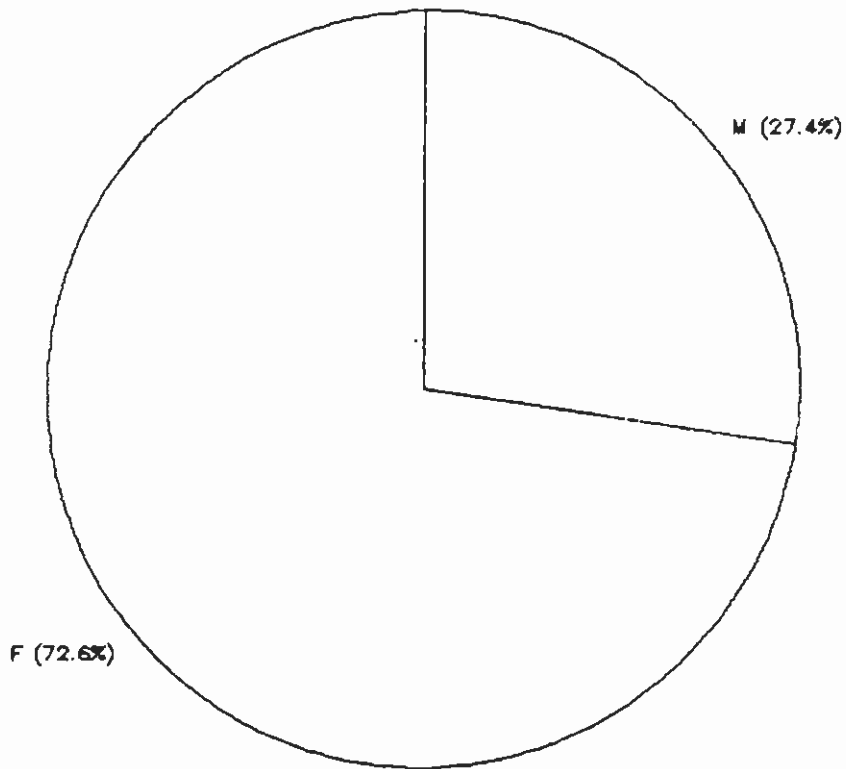
REPARTITION CATEGORIE PROFESSIONNELLE
PAR SEXE



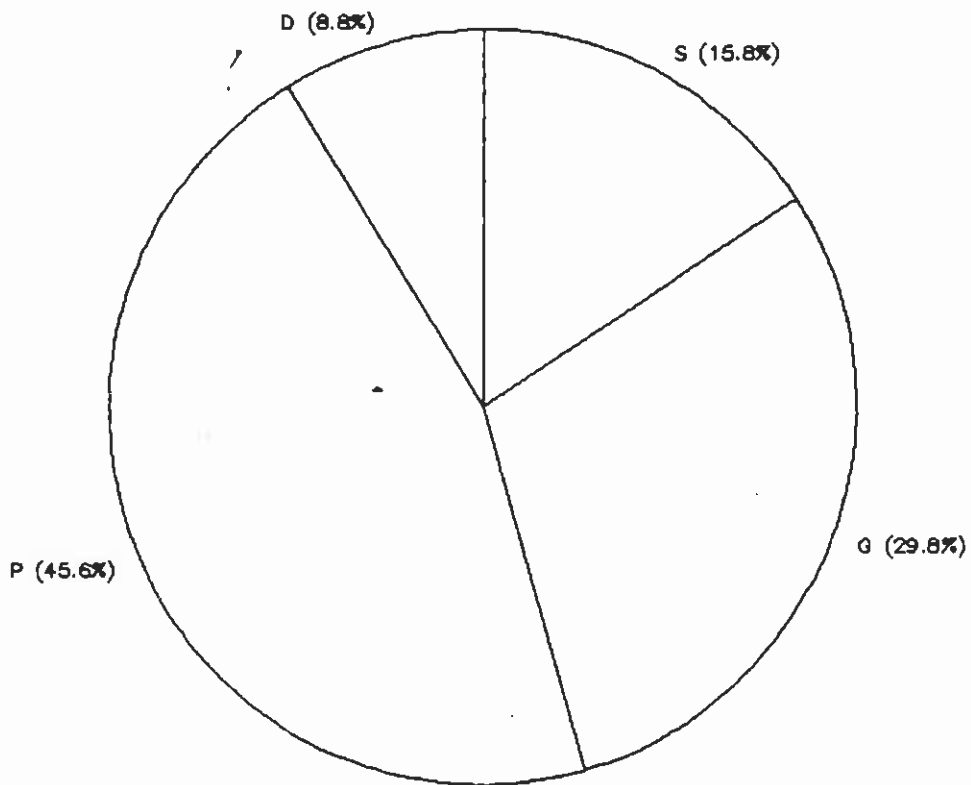
Légende:

- M = Masculin
- F = Féminin

REPARTITION CATEGORIE SERVICES GENERAUX
PAR SEXE



REPARTITION DU PERSONNEL MASCULIN
PAR GRADE



REPARTITION DU PERSONNEL FEMININ
PAR GRADE

