



Conseil d'administration

343^e session, Genève, novembre 2021

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment des questions de personnel

Date: 4 octobre 2021

Original: anglais

Quatorzième question à l'ordre du jour

Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025

Diversité, responsabilisation et respect

Objet du document

Le présent document expose la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025, qui tient compte des orientations formulées par le Conseil d'administration à sa 341^e session (mars 2021) sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2018-2021.

La Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 vise à garantir que le personnel dispose du niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité, en prenant dûment en considération le plan d'action visant à améliorer la diversité au sein du personnel du BIT (GB.337/PFA/11), y compris en termes de répartition hommes-femmes et de répartition géographique, en veillant aussi à remédier à la sous-représentation, et en termes d'expérience utile pour les trois groupes de mandants et d'opportunités offertes aux jeunes et aux jeunes professionnels.

Le Conseil d'administration est invité à formuler des observations à cet égard et à approuver la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 (voir le projet de décision au paragraphe 49).

Objectifs stratégiques pertinents: Aucun.

Principal résultat: Résultat facilitateur C: Services d'appui efficaces et utilisation efficace des ressources de l'OIT.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucun.

Unité auteur: Département du développement des ressources humaines (HRD).

Documents connexes: [GB.341/PFA/16](#); [GB.340/PFA/12](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.331/PFA/13](#); [GB.328/PFA/1](#).

► Table des matières

	Page
Introduction	5
Principaux enseignements tirés de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2018-2021	5
Grandes priorités et résultats attendus pour 2022-2025	7
Résultat 1. Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir	7
1.1. Domaine d'intervention: prévoir les besoins futurs de personnel	8
1.2. Domaine d'intervention: attirer, recruter et mobiliser un personnel issu d'horizons divers	9
1.3. Domaine d'intervention: développer les capacités d'exécution.....	10
Résultat 2. Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie	11
2.1. Domaine d'intervention: accroître la responsabilité de la performance	12
2.2. Domaine d'intervention: nouvelles méthodes de travail	13
2.3. Domaine d'intervention: un lieu de travail sous le signe du respect et de l'éthique	14
Résultat 3. Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction	15
3.1. Domaine d'intervention: technologies/numérisation en matière de ressources humaines	15
3.2. Domaine d'intervention: analyse des données relatives aux ressources humaines	16
Partenariats internes et externes.....	17
Hypothèses fondamentales et risques résiduels	17
Projet de décision	18

Annexe

Quelques indicateurs clés aux fins de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025	19
--	-----------

► Introduction

1. À sa 341^e session (mars 2021), le Conseil d'administration a examiné la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2018-2021 ¹, après quoi il a prié le Bureau de tenir compte de ses orientations aux fins de la poursuite de la mise en œuvre de ladite stratégie et de la préparation de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 afin de disposer d'un personnel ayant le niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité, en prenant dûment en considération le plan d'action visant à améliorer la diversité au sein des effectifs du BIT ², y compris en termes de répartition hommes-femmes et de répartition géographique, en veillant aussi à remédier à la sous-représentation, d'expérience utile pour les trois groupes de mandants et d'opportunités offertes aux jeunes et aux jeunes professionnels.
2. La Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 vise à contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 adopté par le Conseil d'administration en novembre 2020 et de l'Appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19 adopté par la Conférence internationale du Travail en juin 2021. Son exécution aidera l'Organisation à se doter des compétences utiles pour fournir à ses mandants tripartites des services de qualité. Faisant fond sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 et de ses conséquences sur les méthodes de travail de l'Organisation, la stratégie concourra en outre à ce que les membres du personnel puissent obtenir les meilleurs résultats dans le contexte de l'instauration de nouvelles modalités de travail.

► Principaux enseignements tirés de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2018-2021

3. Le Bureau a accompli des progrès et obtenu des résultats concernant les changements envisagés dans la stratégie 2018-2021. Les effectifs sont globalement alignés sur les objectifs et les priorités stratégiques de l'OIT. La planification des effectifs a été améliorée en tenant compte du nouvel âge réglementaire de cessation de service. Le Bureau a acquis une souplesse organisationnelle considérable, notamment dans le contexte des bouleversements provoqués par la pandémie de COVID-19. Il a progressivement réorienté ses services en matière de ressources humaines, qui sont désormais davantage axés sur l'exécution des programmes que sur les processus. Les possibilités offertes par les technologies de l'information ont été exploitées de manière à réduire la durée et le coût des processus. L'obligation de rendre compte des résultats au niveau individuel a fait l'objet d'un suivi adéquat au moyen du cadre de suivi du comportement professionnel, et le niveau de conformité a pleinement atteint les objectifs fixés par la stratégie. L'efficacité accrue de l'encadrement et de la gestion des talents ainsi que l'instauration d'un cadre de travail favorable ont permis de mobiliser davantage le personnel. Des initiatives particulières sur le devoir de protection et le bien-être du personnel ont été lancées et consolidées dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

¹ GB/341/PFA/16.

² GB.337/PFA/11.

4. La perturbation des activités du Bureau liée au COVID-19 a été l'occasion de revoir les méthodes de travail et les outils de gestion dans le domaine des ressources humaines.
5. Les membres du personnel se sont montrés endurants et souples face aux difficultés engendrées par la pandémie de COVID-19. Les conditions proposées au personnel – la «proposition de valeur employé», c'est-à-dire les différents éléments qui incitent les candidats externes à se porter candidats pour des emplois au BIT – ont permis au Bureau de conserver son image d'employeur attractif, comme en témoignent les 220 000 candidatures reçues depuis la mise en œuvre du nouveau système de gestion des talents. Il est toutefois encore possible d'accroître sensiblement la diversité au sein du personnel, et les efforts se poursuivront conformément au plan d'action adopté à cette fin et aux orientations complémentaires que formulera le Conseil d'administration.
6. Les résultats concrets obtenus par le Bureau grâce à la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines 2018-2021 seront présentés en détail dans le rapport sur l'exécution du programme 2020-21. Les principaux enseignements tirés pendant la période de mise en œuvre ont été pris en compte pour élaborer la nouvelle stratégie.

Enseignements tirés

- **Planification des effectifs** – Le faible taux de rotation du personnel permanent du Bureau entre 2018 et 2021 a limité les possibilités de changements substantiels à court terme. Ainsi, seulement 77 fonctionnaires ont pris leur retraite au cours de la période, ce qui a restreint la marge de manœuvre sur les questions de représentation géographique et d'équilibre hommes-femmes. Le Bureau renforcera les mesures prises pour améliorer la planification des effectifs. Il faudra pour ce faire inscrire le suivi et l'évaluation dans un temps plus long.
- **Jeunes** – Le rajeunissement global du personnel est un élément essentiel du succès de toute future stratégie en matière de ressources humaines. Les efforts supplémentaires déployés pour proposer aux jeunes fonctionnaires des possibilités de recrutement et des perspectives de carrière permettront de constituer un personnel multigénérationnel, plus divers dans ses expériences, ses compétences et ses approches.
- **Unité d'action de l'OIT** – La gestion stratégique des ressources humaines suppose d'adopter une approche plus inclusive et intégrée qui tienne compte et tire parti du savoir-faire et du potentiel de tous les fonctionnaires. Ceux qui relèvent de projets de coopération pour le développement représentent désormais plus de 50 pour cent de l'ensemble du personnel du BIT, et il faut faire davantage pour que les conditions qui leur sont proposées, y compris leurs conditions d'emploi, correspondent le plus possible à celles du personnel permanent.
- **Nouvelles méthodes de travail** – Les rôles et responsabilités à tous les niveaux doivent refléter les changements apportés à l'environnement de travail des Nations Unies. Il faut aussi modifier les règles en vigueur pour appuyer les méthodes de travail plus flexibles qu'il a fallu appliquer pendant la pandémie et qui accéléreront vraisemblablement le passage à de nouveaux modes de fonctionnement après la crise.
- **Dialogue** – Un système de dialogue social interne effectif est vital pour que le Bureau puisse surmonter les difficultés, faire face aux événements imprévus (tels que la pandémie) et veiller à ce que les priorités en matière de gestion des ressources humaines restent en adéquation avec les besoins essentiels et les attentes du personnel.

- **Retour d'information** – La gestion stratégique des ressources humaines doit être guidée par les priorités des mandants ainsi que par les besoins opérationnels et le retour d'information issu des enquêtes sur la mobilisation du personnel et du dialogue.
- **Respect** – Le respect et la dignité sur le lieu de travail sont au cœur des préoccupations du personnel. Le Bureau ne doit pas se contenter d'assurer un cadre de responsabilisation efficace, mais doit continuer à investir dans l'instauration et la préservation d'une culture et d'un état d'esprit fondés sur le respect sur le lieu de travail.
- **Vécu des fonctionnaires** – Le vécu des fonctionnaires du BIT est l'un des principaux éléments de la performance organisationnelle et de la mobilisation du personnel, mais aussi de la mobilité fonctionnelle et géographique. Le Bureau devrait continuer à réaliser les investissements nécessaires à l'appui de services de gestion des ressources humaines et d'activités en matière de ressources humaines efficaces tout au long de la vie professionnelle des fonctionnaires, en tirant parti des possibilités offertes par les technologies de l'information et en poursuivant le développement des compétences numériques de la fonction Ressources humaines.

► Grandes priorités et résultats attendus pour 2022-2025

7. Le Bureau a consulté un groupe composé de mandants, de responsables hiérarchiques et de représentants du personnel pour analyser les priorités stratégiques des quatre prochaines années afin de mettre au point de meilleurs outils de gestion des ressources humaines après la pandémie de COVID-19 et de fournir aux mandants tripartites des services adaptés et de qualité. Les suggestions faites pendant ces consultations ont été évaluées au regard du Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 (Vision stratégique: OIT 2025) et du programme et budget 2022-23 ainsi que d'autres stratégies fondées sur les résultats élaborées dans le même temps par le Bureau. Les recommandations du Commissaire aux comptes ont également été prises en compte. Les résultats suivants ont été retenus comme principaux résultats de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025:
 1. **Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir:** encourager la mobilisation et l'inclusion des fonctionnaires – attirer, former, mobiliser et fidéliser des fonctionnaires et des supérieurs hiérarchiques qualifiés et issus d'horizons divers.
 2. **Un environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie:** renforcer l'encadrement, les comportements conformes à l'éthique et la responsabilisation aux fins d'un environnement empreint de respect.
 3. **Une fonction Ressources humaines dynamisante:** mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction.

Résultat 1. Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir

8. Alors que l'Organisation s'attaque au défi que représente la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail dans le contexte d'une reprise centrée sur l'humain pour se relever des conséquences de la pandémie de COVID-19, il apparaît clairement qu'investir dans le recrutement et la fidélisation d'un personnel qualifié et issu d'horizons divers est la clé qui permettra d'apporter aux États Membres et aux mandants un appui de qualité. La rapidité, l'ampleur et la complexité sans précédent

des transformations qui s'opèrent dans le monde du travail plaident en faveur d'une OIT dotée d'un personnel capable de s'adapter, issu d'horizons divers et mobilisé, soutenu par des processus de mobilité et de recrutement efficaces. L'accent mis sur l'apprentissage tout au long de la vie, l'aide aux transitions professionnelles et un programme porteur de changements profonds en faveur de l'égalité hommes-femmes et d'une plus grande diversité place le renforcement des capacités au premier rang des priorités. La numérisation croissante et les possibilités d'introduire des modalités de travail plus flexibles qu'elle offre supposent de porter un regard neuf sur la définition des emplois et la conception organisationnelle. Le Bureau s'efforce de disposer des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, mais l'équation est de plus en plus complexe. Il faut repenser les stratégies de gestion des talents de manière à répondre à l'évolution des besoins, à mettre en place de nouveaux processus et à actualiser les éventails de compétences au sein des équipes.

1.1. Domaine d'intervention: prévoir les besoins futurs de personnel

9. Les transformations de plus en plus rapides signifient que les compétences et les qualifications sur lesquelles le Bureau peut s'appuyer en interne aujourd'hui ne seront pas forcément celles dont il aura besoin demain. De même, la période de continuité qui s'est ouverte à l'introduction de l'âge réglementaire de cessation de service à 65 ans³, et qui s'achèvera en 2022, augmente le risque de voir disparaître des compétences et des savoir-faire essentiels.
10. Pour remédier à cette situation, le Bureau mettra au point des outils visant à répertorier plus en amont les besoins en compétences actuels et futurs et à définir des méthodes plus fiables de planification des effectifs. Cette démarche s'intégrera dans le cycle de planification stratégique, et l'on pourra ainsi anticiper les besoins et trouver des solutions pour combler les manques avant que ceux-ci n'apparaissent. Cela permettra de publier et de pourvoir en temps utile les postes vacants afin de renforcer la continuité et de réduire le risque que des fonctions clés cessent d'être assumées pendant de trop longues périodes.
11. Le Bureau mettra en place des outils d'aide à la conception organisationnelle et à la définition des emplois pour déterminer par exemple la manière dont les compétences sont regroupées pour former une fonction cohérente, le nombre de postes nécessaires pour qu'une fonction soit remplie et les lieux d'affectation et les structures hiérarchiques idoines. Il encouragera la redéfinition et le redéploiement stratégiques des postes sur une base temporaire ou à plus long terme, ce qui sera un facteur important de souplesse dans le cadre d'un budget à croissance nulle.
12. Une description de poste bien conçue constitue la première étape d'un processus de recrutement efficace et la base d'une exécution précise des tâches pour l'avenir. Les descriptions d'emploi génériques sont l'outil structurel fondamental sur lequel s'appuient le recrutement, l'évaluation du comportement professionnel et l'évolution de carrière. Elles doivent par conséquent être adaptées aux besoins.
13. Après la révision des familles d'emplois et des descriptions d'emploi pour les fonctionnaires locaux hors siège en 2019, on entame à présent la révision des descriptions d'emploi pour les postes de la catégorie des services généraux au siège et les postes de la catégorie des services organiques au siège et sur le terrain. L'objectif est de faire en sorte que ces familles et descriptions d'emploi reflètent les tâches et les compétences requises

³ En 2018, l'âge réglementaire de la cessation de service a été porté à 65 ans, et les fonctionnaires qui devaient prendre leur retraite à 60 ou 62 ans ont eu la possibilité de continuer à travailler jusqu'à 65 ans (voir GB.319/PFA/11). Beaucoup ont fait ce choix, et le nombre de départs à la retraite a en conséquence baissé entre 2018 et 2022.

pour que l'OIT puisse s'acquitter de son mandat. Ce vaste processus comporte aussi un examen initial des exigences minimales relatives à la formation, à l'expérience et aux connaissances linguistiques visant à harmoniser les niveaux requis entre les familles d'emplois et les grades tout en assurant la cohérence avec les autres organismes des Nations Unies et en valorisant le multilinguisme au sein du Bureau. Le cadre actualisé des familles d'emplois, des descriptions d'emploi génériques et des exigences minimales permettra aux fonctionnaires d'avoir une vision plus claire des attentes concernant les fonctions actuelles et futures, contribuera à promouvoir les niveaux les plus élevés de motivation et de productivité ainsi que les meilleures pratiques de gestion et offrira aux membres du personnel des possibilités d'évolution professionnelle plus larges. Il facilitera aussi la rédaction des avis de vacance de poste et répondra à l'objectif fixé par l'initiative 3 du plan d'action visant à améliorer la diversité des effectifs ⁴, car il garantira que les exigences minimales ne constituent pas des obstacles inutiles à la diversité du personnel.

Principales réalisations attendues

- Élaboration et mise en œuvre, conjointement avec les exigences minimales révisées figurant dans les avis de vacance de poste, des descriptions d'emploi révisées pour les postes de la catégorie des services organiques au siège et sur le terrain et les postes de la catégorie des services généraux au siège.
- Conception et mise en place de méthodes, de processus et d'outils fiables pour la planification des effectifs.

1.2. Domaine d'intervention: attirer, recruter et mobiliser un personnel issu d'horizons divers

14. En tant qu'organisation vouée à la défense des droits de l'homme et de la justice sociale, l'OIT joue un rôle de premier plan dans la promotion de l'égalité hommes-femmes, de l'inclusion et du respect de la diversité dans le monde du travail, et elle est résolue à traduire cet engagement dans les faits au sein du Bureau. Une diversité accrue des effectifs permettra d'élargir l'éventail de compétences, d'expériences et d'approches et contribuera à la fourniture de services répondant mieux aux besoins des mandants. Accroître la diversité suppose d'attirer et de recruter des personnes issues d'horizons différents, mais pour tirer parti de ce potentiel il faut encourager l'instauration d'une culture organisationnelle qui favorise l'inclusion et le sentiment d'appartenance et au sein de laquelle chacun peut s'épanouir. Le Bureau poursuivra les efforts qu'il déploie pour atteindre les cibles fixées en matière de diversité dans le plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et dans la stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées.
15. Des campagnes stratégiques d'information et de communication permettront de positionner l'OIT en tant qu'employeur de choix pour les meilleurs candidats au plan international en mettant en valeur les politiques, les méthodes de travail et les éléments culturels qui attirent un public varié, notamment des femmes, des jeunes, des personnes en situation de handicap, des candidats de pays sous-représentés et des candidats possédant une expérience qui présente un intérêt pour les trois groupes de mandants. Les méthodes et les outils à l'intention des représentants des ressources humaines, des responsables chargés du recrutement et des membres de jury seront révisés sur la base de formations visant à atténuer les risques de préjugés inconscients pouvant intervenir dans les processus de sélection, de recrutement, d'entretien et de rédaction des rapports. Des possibilités ciblées de développement de carrière seront offertes dans la mesure du

⁴ GB.337/PFA/11.

possible aux groupes sous-représentés, notamment au moyen de viviers de candidats et de programmes spécifiques.

16. La sensibilité à la diversité est un élément fondamental du cadre de compétences et de valeurs essentielles du BIT, et elle est exigée de tous les responsables hiérarchiques et de tous les fonctionnaires. La promotion et l'adoption de comportements inclusifs passent par la volonté et l'engagement individuels et collectifs. Le Département du développement des ressources humaines (HRD), en collaboration avec le Département de la communication et de l'information publique (DCOMM) et le Service des questions de genre, de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (GEDI), continuera à mener des activités de sensibilisation et à fournir des outils et des orientations concrets sur la manière de valoriser la diversité et de défendre l'inclusion et le sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'Organisation. Dans ce cadre, un programme de «mentorat inversé» sera notamment mis en place pour encourager le partage de connaissances entre les différentes générations. En outre, le renforcement des processus d'intégration contribuera à ancrer les comportements inclusifs ainsi que les comportements décrits au titre du résultat relatif à un environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie.
17. Le Bureau est déterminé à assurer la transparence et l'équité des processus de recrutement et est lié par le Statut du personnel et les accords collectifs régissant lesdits processus. Des améliorations ont été apportées pour accélérer la nomination du personnel affecté à la coopération pour le développement, et l'outil de recrutement ILO Jobs a accru la transparence du recrutement du personnel local hors siège. Toutefois, le pourvoi efficace des postes de la catégorie des services organiques financés par le budget ordinaire reste un sujet de préoccupation. La planification renforcée des effectifs décrite ci-dessus sera appuyée par une révision des processus de recrutement et de sélection visant à simplifier et à rationaliser les procédures en repérant les possibilités de regrouper les vacances de poste, d'utiliser des listes de réserve et de pourvoir de manière plus souples les postes devenus vacants à la suite d'évolutions de carrière internes. Cette révision sera aussi l'occasion d'harmoniser en tant que de besoin les processus de recrutement des membres du personnel relevant du budget ordinaire et ceux affectés à la coopération pour le développement afin de gagner en efficacité.

Principale réalisation attendue

- Mise en œuvre de stratégies d'information, de formation et d'évolution de carrière à l'intention de groupes cibles déterminés (tels que les femmes, les personnes ayant la nationalité de pays sous-représentés et les personnes en situation de handicap) afin d'accroître la diversité au sein de l'OIT et d'atteindre les cibles fixées dans le plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes et la stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées.

1.3. Domaine d'intervention: développer les capacités d'exécution

18. Le Bureau recrute des personnes ayant le niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité, affiche un taux de rotation du personnel peu élevé et encourage la progression de carrière et la mobilité professionnelle en interne. Au cours d'une année classique, environ 50 pour cent des postes vacants de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures financés par le budget ordinaire sont attribués à des fonctionnaires en poste. Cependant, le monde du travail n'est pas figé et, pour pérenniser cette tendance, le Bureau doit instaurer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie qui permette au personnel d'acquérir de nouvelles compétences et d'actualiser et d'améliorer ses compétences existantes par divers moyens, y compris la mobilité fonctionnelle et géographique.

19. Dans le cadre de cette transformation, le Bureau enrichit le cadre de perfectionnement du personnel par la formulation d'une politique globale d'apprentissage et d'un plan d'action quadriennal pour l'apprentissage qui préciseront les priorités en matière de perfectionnement du personnel décrites dans les trois résultats de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2022-2025.
20. Les nouveaux besoins de compétences et les résultats des analyses des déficits de compétences et de qualifications guideront la définition des priorités pour l'utilisation des fonds affectés au perfectionnement du personnel. De nouveaux cadres de développement des compétences seront conçus et mis en œuvre en collaboration avec les départements concernés. Une place importante sera également accordée au renforcement des compétences numériques des fonctionnaires de tous niveaux afin d'encourager les nouvelles méthodes de travail et de garantir l'utilisation efficace des différents systèmes et outils informatiques déployés à l'échelle du Bureau.
21. Des outils d'apprentissage seront mis en place pour aider les fonctionnaires à poursuivre leur autodéveloppement, et l'aide à l'orientation professionnelle sera renforcée. Les responsables hiérarchiques seront davantage incités à utiliser l'outil GROWTH pour avoir avec les fonctionnaires des entretiens guidés concernant leur développement.
22. La mobilité fonctionnelle, géographique et interorganisations aux fins du développement professionnel est un domaine qui appelle de nouvelles améliorations. La mobilité continuera à être valorisée, et des stratégies et mécanismes supplémentaires seront proposés en vue de faciliter les évolutions de carrière, que ce soit au sein de l'OIT – en particulier du siège vers les bureaux extérieurs et entre l'OIT et son Centre international de formation à Turin (Centre de Turin) – ou entre les organisations du système des Nations Unies.

Principales réalisations attendues

- Élaboration et mise en œuvre d'une politique d'apprentissage et d'un plan d'action pour l'apprentissage 2022-2025.
- Mise en place de mécanismes révisés pour la mobilité fonctionnelle et géographique.

Résultat 2. Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie

23. Le fait de garantir un environnement de travail fondé sur le respect mutuel, la non-discrimination et les comportements conformes à l'éthique contribuera à ce que chaque personne travaillant pour et avec l'OIT ait les moyens de s'épanouir tout en œuvrant davantage et mieux pour les bénéficiaires de l'Organisation. L'intensification des efforts visant à permettre aux membres du personnel de se réaliser et d'évoluer au sein d'une culture reposant sur la responsabilité partagée et reconnaissant et récompensant l'engagement et l'excellence sera déterminante pour un fonctionnement efficace de l'Organisation dans son ensemble. Sur la base des enseignements tirés pendant la pandémie de COVID-19, des modalités de travail flexibles modernes et des politiques volontaristes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, associées à des stratégies globales de santé et de bien-être, consolideront les efforts déployés pour établir un cadre inclusif qui fera de l'OIT un employeur de choix pour une communauté d'horizons divers et aux talents multiples.

2.1. Domaine d'intervention: accroître la responsabilité de la performance

24. Les responsables hiérarchiques ont un rôle déterminant à jouer pour permettre aux individus et aux équipes qu'ils dirigent d'être performants et ont la responsabilité de veiller à ce que les objectifs prioritaires du Bureau soient atteints dans les délais prescrits, dans le respect des engagements opérationnels et des règles en vigueur et en tenant compte des besoins des fonctionnaires placés sous leur autorité. Ces lourdes responsabilités supposent que les délégations de pouvoir soient adaptées et claires et les responsabilités formalisées de manière à permettre la prise de décisions, améliorer le suivi du comportement professionnel et renforcer la responsabilisation. Le Bureau examinera les délégations de pouvoir dans l'ensemble des services et révisera au besoin les politiques afin de faire en sorte que le niveau de pouvoir et de responsabilisation des responsables hiérarchiques soit suffisant pour la prise de décisions et l'encadrement. Des informations et des orientations claires seront publiées sur ce sujet à l'intention de l'ensemble du personnel.
25. L'exercice de l'autorité de gestion doit être appuyé par les compétences et les systèmes de gestion de personnes idoines afin que la performance individuelle et collective soit gérée d'une manière efficace et propre à garantir la responsabilisation quant aux résultats par la reconnaissance équitable et transparente de la bonne performance et la gestion rapide et juste de l'insuffisance professionnelle. Les responsables hiérarchiques actuels et futurs se verront proposer un cadre de formation continue axé sur l'apprentissage formel et le développement des compétences, l'apprentissage en cours d'emploi, le mentorat, les tâches liées au développement, la création et l'animation de réseaux, le retour d'information et l'accompagnement, ainsi que les outils, systèmes et infrastructures nécessaires pour les appuyer dans leurs tâches. Tous les membres du personnel devraient pouvoir bénéficier de possibilités d'apprentissage et de développement de qualité et bien ciblées qui les aident à réaliser leur plein potentiel. Les liens entre perfectionnement du personnel, performance élevée et progression de carrière devraient continuer à être énoncés de manière claire, visibles et compris de tous. Le Bureau continuera à développer des programmes de reconnaissance qui encouragent l'innovation et le travail d'équipe, l'excellence individuelle et managériale, tout en faisant en sorte que les récompenses soient ponctuelles et limitées dans le temps et que tous les membres du personnel puissent participer.
26. À cet égard, il est essentiel de poursuivre les efforts en vue de faire en sorte que le suivi du comportement professionnel soit un mécanisme équitable et objectif qui serve à évaluer et à encourager véritablement le personnel. Ce suivi mettra l'accent sur l'amélioration de la contribution de chaque fonctionnaire aux activités de l'Organisation. En retour, cela suscitera la confiance dans le dialogue permanent entre les responsables hiérarchiques et les fonctionnaires placés sous leur responsabilité, l'adhésion à ce processus et l'engagement à achever les évaluations en temps voulu. Des efforts seront aussi déployés pour renforcer les capacités des responsables hiérarchiques, mieux faire connaître les mécanismes permettant de gérer efficacement, équitablement et rapidement l'insuffisance professionnelle et l'absence de résultats et rendre ces mécanismes plus universels.

Principales réalisations attendues

- Publication, et mise à la disposition de tout le personnel, d'informations et d'orientations sur les délégations de pouvoir propres à garantir que l'autonomie et la responsabilisation des responsables hiérarchiques sont suffisantes pour la prise de décision et l'encadrement.
- Amélioration des programmes de reconnaissance récompensant l'excellence et ouverture à tous les membres du personnel.

- Activités d'apprentissage pour les responsables hiérarchiques et publication, et mise à la disposition de tout le personnel, d'informations sur les mécanismes visant à remédier efficacement, équitablement et rapidement à l'insuffisance professionnelle et à l'absence de résultats.

2.2. Domaine d'intervention: nouvelles méthodes de travail

27. Le caractère inédit et sans précédent de la pandémie de COVID-19 et de ses conséquences a indéniablement révélé d'importantes possibilités de repenser nos modes de travail. Les fonctionnaires du BIT se sont montrés très dévoués et endurants dans la poursuite de l'exécution du programme de travail de l'Organisation tandis qu'ils travaillaient presque exclusivement à domicile. Les aspects positifs du recours au télétravail obligatoire seront évalués et mis à profit.
28. Grâce à l'amélioration notable de l'infrastructure, des systèmes et des plateformes de communication informatiques, il est tout à fait possible de dépasser un modèle reposant quasiment exclusivement sur des horaires de travail fixes et une présence physique au bureau et d'offrir à tous les membres du personnel davantage de souplesse pour s'acquitter de leurs tâches d'une manière qui corresponde mieux à leur situation personnelle. Les événements récents et l'innovation technologique continue permettent d'affirmer que l'adoption d'une gamme plus large de modalités de travail flexibles serait avantageuse pour l'Organisation et pour le personnel. Les nouvelles méthodes de travail sont susceptibles d'améliorer la santé et le bien-être du personnel et de lui permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, mais aussi de créer un lieu de travail plus inclusif pour un personnel au sein duquel les hommes et les femmes sont représentés de manière équilibrée, issu d'horizons divers et véritablement international.
29. Cela nécessitera toutefois des investissements destinés à améliorer la capacité à appuyer le travail au sein d'équipes hybrides et virtuelles, pour garantir que tous les membres du personnel peuvent apporter une contribution effective et contribuent bel et bien, où qu'ils soient. En élargissant les possibilités de recourir à des modalités de travail flexibles, on augmente en outre le risque que les relations interpersonnelles entre collègues se distendent. Il faut faire preuve de diligence pour faire en sorte que les nouvelles méthodes de travail soient véritablement propices à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et que la capacité de se connecter ne remette pas en cause la nécessaire déconnexion, raisonnable et responsable, du travail. Il est essentiel d'adopter des mesures de protection de la santé pour promouvoir la santé mentale et physique et le bien-être, ainsi que des mesures visant à aider les fonctionnaires à s'assurer que leur environnement de travail virtuel respecte les exigences en matière de sécurité et de santé au travail.
30. Il est prévu d'instaurer un nouveau cadre qui combinera une gamme plus vaste de modalités de travail flexibles et sera fondé sur les principes de la non-discrimination, de l'équité et de la transparence ainsi que sur la gestion axée sur les résultats. Il sera accompagné d'orientations et de formations portant spécifiquement sur la manière de gérer des équipes hybrides et virtuelles et de travailler efficacement au sein de telles équipes en tirant parti des possibilités offertes par les technologies de l'information et en améliorant ses capacités numériques. Un train complet de mesures sera élaboré et mis en œuvre pour promouvoir la santé physique et mentale et le bien-être de tous les membres du personnel. Il s'inscrira en complément d'un ensemble plus large de mesures relatives à la sécurité et à la santé au travail.

Principales réalisations attendues

- Mise en place d'un nouveau cadre de modalités de travail flexibles, accompagné d'orientations et de formations sur la manière de piloter des équipes hybrides et virtuelles, de gérer la performance de telles équipes et d'y travailler efficacement.

- Élaboration et mise en œuvre d'un train complet de mesures, notamment des activités d'apprentissage pour les responsables hiérarchiques, visant à promouvoir la santé physique et mentale et le bien-être de tous les membres du personnel.

2.3. Domaine d'intervention: un lieu de travail sous le signe du respect et de l'éthique

31. Le fait d'assurer le plus haut degré possible de respect et d'éthique au travail réduira les risques de comportement inapproprié et de conflit sous quelque forme que ce soit. Des procédures de recrutement et de vérification des références plus rigoureuses seront utilisées afin de veiller à ce que les personnes nommées par le BIT fassent montre du plus haut niveau d'intégrité. Une culture de respect ne pourra s'ancrer durablement au sein de l'Organisation si l'on ne fait pas davantage pour remédier à toute discrimination, avérée ou perçue, et pour garantir la mise en œuvre en interne de politiques, procédures et pratiques propres à prévenir toute forme de violence ou de harcèlement. Il conviendra pour ce faire de s'inspirer des principes et mesures visés dans la convention (n° 190) et la recommandation (n° 206) sur la violence et le harcèlement, 2019.
32. Un ensemble complet de supports d'information et de modules de formation sera mis à disposition afin de faire en sorte que l'ensemble du personnel connaisse et comprenne les principes, les valeurs et les normes de conduite consacrés dans la Charte des Nations Unies et dans le cadre des Normes de conduite de la fonction publique internationale et des Principes de conduite pour le personnel du Bureau. L'action menée dans ce domaine sera également appuyée par la mise en œuvre, à l'échelle de l'Organisation, d'une campagne visant à promouvoir le respect et à éliminer toute sorte de comportement inapproprié ou contraire à l'éthique, y compris le harcèlement et l'abus de pouvoir. Pour favoriser le respect de la diversité sous toutes ses formes, les politiques et procédures internes du Bureau seront examinées en vue d'identifier les situations de discrimination et d'y remédier ainsi que de veiller à ce que les défis et besoins propres aux divers groupes soient compris et pris en considération, en mettant notamment l'accent sur la nécessité de parvenir à l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux, sur le respect de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap et sur la lutte menée contre le racisme, la discrimination raciale et toutes les manifestations d'homophobie et de transphobie
33. À cet égard, les comportements et processus décisionnels éthiques seront encouragés par des initiatives combinées du Bureau de l'éthique, du bureau du médiateur, du Bureau de l'audit interne et du contrôle et de HRD visant à faire en sorte que l'ensemble du personnel ait connaissance des normes de conduite attendues et des conséquences en cas de non-respect. La révision générale du régime disciplinaire qui est réalisée à titre consultatif se poursuivra dans un double objectif: garantir des procédures transparentes, équitables et efficaces permettant l'examen en temps utile des manquements présumés; et étendre l'arsenal des sanctions disciplinaires afin de disposer d'un ensemble de mesures appropriées et proportionnées.

Principales réalisations attendues

- Mise en œuvre d'une campagne baptisée «ILO Respect» visant à promouvoir les normes de conduite et le respect les plus élevés et à éliminer toutes les formes de discrimination, de violence et de harcèlement au sein de l'Organisation.
- Révision du régime disciplinaire interne et communication au personnel.

Résultat 3. Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction

34. Depuis 2018 et dans le cadre de la stratégie 2018-2021, HRD s'est engagé dans une transformation numérique à grande échelle afin d'améliorer ses prestations tout en maîtrisant les coûts et en réduisant son empreinte environnementale. Alors que le monde extérieur change rapidement et que le besoin d'efficacité et d'efficacité va croissant, il est essentiel que le Bureau poursuive ses efforts en vue de moderniser et d'optimiser ses procédures en matière de ressources humaines, en faisant le lien entre les personnes, les processus et les réalisations, afin de gagner en efficacité et en qualité dans l'ensemble de ses travaux.
35. Le recours imprévu et quasi universel à diverses modalités de télétravail que la pandémie de COVID-19 a imposé a mis en évidence la nécessité que le personnel, à tous les niveaux, possède des compétences numériques actuelles et adaptées. Il a aussi mis en lumière les limites évidentes des dossiers papier nécessitant un entreposage physique en lieu sûr.
36. L'heure étant vraisemblablement à une généralisation des modalités de travail flexibles et des équipes hybrides, il est impératif que le Bureau dispose des meilleurs équipements, outils et systèmes informatiques et que ceux-ci soient utilisés de manière efficace. Puisque l'on s'attend à une augmentation du travail à distance après la pandémie, et compte tenu du risque manifestement accru de crises sanitaires, de catastrophes naturelles et de troubles civils et politiques, il faut que les fichiers de données concernant le personnel en activité, les fonctionnaires à la retraite et les prestataires de services soient accessibles virtuellement depuis n'importe quel endroit et qu'ils soient protégés contre les éventuelles menaces localisées. Une telle évolution sera gage d'efficacité administrative en toutes circonstances, de sécurité renforcée et de sérénité en temps de crise.

3.1. Domaine d'intervention: technologies/numérisation en matière de ressources humaines

37. La mise à profit des technologies afin de rendre les méthodes de travail plus modernes et plus efficaces sera l'une des grandes priorités dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025 et de la réalisation des objectifs et résultats fixés. Le développement continu des technologies et la poursuite de la numérisation de la fonction Ressources humaines permettront au Bureau d'agir dans les domaines clés ci-après:
 - **Communication** – Améliorer le partage d'informations et les processus décisionnels afin de permettre aux équipes d'agir rapidement, d'être en relation les uns avec les autres, de mieux communiquer et de collaborer de façon plus efficace.
 - **Partage** – Fournir à l'ensemble des responsables hiérarchiques et du personnel un accès facile aux outils pertinents en matière de ressources humaines (comme le Statut du personnel, les documents de gouvernance interne, les manuels des ressources humaines et les formulaires officiels) ainsi que des possibilités d'apprentissage équitables afin que personne ne soit laissé pour compte, quel que soit le lieu d'où il travaille physiquement (régions ou siège).
 - **Attractivité** – Accélérer l'ensemble des processus de recrutement et procédures ultérieures d'intégration tout en améliorant l'expérience des candidats.
 - **Sécurité** – Améliorer la protection des données du personnel tout en assurant aux fonctionnaires autorisés un accès aux informations et dossiers indispensables.

- **Automatisation** – Améliorer l'efficacité du personnel des ressources humaines par la numérisation des fonctions leur incombant, notamment par l'automatisation de tâches administratives en vue d'améliorer sensiblement la qualité et la prestation des services.
38. La numérisation et l'automatisation en cours des processus opérationnels liés aux ressources humaines, y compris au moyen d'applications en libre-service, se poursuivront. Elles permettront à l'utilisateur de bénéficier en la matière de services universellement accessibles, modernes et adaptés qui seront fournis dans un environnement de travail plus souple, mobile et virtuel, ce qui réduira les divergences réelles ou perçues dans l'appui administratif fourni, selon qu'il s'agit du siège ou des bureaux sur le terrain.
 39. De nouveaux ou meilleurs outils et technologies seront également utilisés pour accroître l'efficacité, améliorer l'expérience de l'utilisateur et appuyer les activités prévues aux fins des résultats 1 et 2 ci-dessus, en particulier en ce qui concerne le recrutement, l'information et l'intégration. De nouvelles initiatives informatiques amélioreront et accéléreront le processus de recrutement en réduisant le temps consacré à l'organisation d'épreuves, aux évaluations et aux entretiens avec les candidats, ainsi qu'à l'intégration des personnes retenues. Grâce à la numérisation des aspects de ces flux de travail qui sont liés aux systèmes et aux processus, des services de base pourront être fournis de manière rapide et constante, et le personnel des ressources humaines aura ainsi plus de temps à consacrer aux aspects de ses fonctions qui intéressent davantage l'humain et le destinataire final.
 40. Une initiative importante sera lancée en coopération avec le Département de la gestion de l'information et des technologies en vue de numériser l'ensemble des données relatives au personnel et de mettre au point un système informatique de stockage central, sécurisé et durable, conformément à la politique du Bureau concernant la protection des données personnelles. Ce projet complexe et de grande ampleur nécessitera des ressources importantes, mais débouchera sur une plateforme qui permettra d'assurer une gestion fluide des ressources humaines dans le contexte d'un recours accru à des modalités de travail flexibles et dans l'éventualité fâcheuse où des facteurs extérieurs viendraient encore compromettre la présence physique sur le lieu de travail.

Principales réalisations attendues

- Numérisation des dossiers personnels dans un système informatique sûr et durable, conformément à la politique du Bureau concernant la protection des données personnelles.
- Numérisation des processus opérationnels en matière de ressources humaines.

3.2. Domaine d'intervention: analyse des données relatives aux ressources humaines

41. La réalisation des objectifs visés sous les résultats 1 et 2 de la présente stratégie, qui ont trait à la planification des effectifs, au suivi du comportement professionnel, à une responsabilisation accrue et au développement du personnel, doit être appuyée par des informations et des conseils clairs et accessibles à l'intention du personnel et des responsables hiérarchiques afin de faire en sorte que les fonctions et processus clés des ressources humaines soient bien gérés et analysés. Les efforts se poursuivront afin de concevoir et d'offrir des outils améliorés et simples d'utilisation, tels que tableaux de bord et rapports, pour faciliter le partage d'informations et la prise de décisions à l'échelle du Bureau. Une approche plus personnalisée et adaptée pourra ainsi être adoptée dans le domaine de la gestion des talents, en déterminant les principaux besoins et possibilités de développement et en mettant pleinement à profit le potentiel du personnel.
42. La transparence accrue que les mandants appellent de leurs vœux suppose que l'on dispose de données complètes qui puissent être analysées sur les plans quantitatif et

qualitatif. Le Bureau créera de nouveaux outils d'analyse des données du personnel qui contribueront à la réalisation des objectifs fixés en matière de ressources humaines et permettront de suivre en continu les progrès accomplis et d'en rendre compte, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Principale réalisation attendue

- Amélioration des tableaux de bord et de la fonctionnalité de présentation de rapports afin de favoriser une prise de décisions documentée.

► Partenariats internes et externes

43. La mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines renforcera la coopération existante et les initiatives conjointes avec des acteurs institutionnels essentiels de la gestion des ressources humaines au sein du système commun des Nations Unies. Le Bureau continuera sa collaboration constructive avec la Commission de la fonction publique internationale afin de veiller à ce que celle-ci tienne compte des besoins et des valeurs propres à l'OIT dans le cadre de ses examens des politiques de ressources humaines et d'assurer l'exécution des décisions et recommandations de la commission. De même, le Bureau continuera de collaborer activement avec le Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination afin de veiller à ce que les engagements pris en haut lieu au sujet de l'avenir du travail au sein du système des Nations Unies, ainsi que les autres objectifs fixés par le Comité de haut niveau sur la gestion, soient dûment pris en considération lors de la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines.
44. La coopération avec le Centre de Turin, au moyen de sa nouvelle gamme de services de formation en ligne, sera essentielle pour atteindre les objectifs fixés dans la présente stratégie, en particulier pour les activités liées au développement du personnel, à la formation et au renforcement des compétences numériques. Le Centre du Turin restera un partenaire de premier plan dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines, puisqu'il constitue une plateforme essentielle pour l'échange et le partage des connaissances entre le siège et les régions, de manière aussi bien physique que virtuelle.

► Hypothèses fondamentales et risques résiduels

45. La mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025 demeurera fonction de trois hypothèses fondamentales. La première est que le Bureau disposera des ressources nécessaires pour mener à bien son mandat avec des effectifs stables. La deuxième est que le contexte extérieur se stabilisera après la pandémie de COVID-19 et permettra au BIT de recruter et de retenir des fonctionnaires attachés aux valeurs de l'Organisation et dotés des compétences voulues. La troisième est que le Bureau aura les capacités internes nécessaires pour atteindre les principaux résultats de la présente stratégie. Il convient dans ce contexte de garder à l'esprit que la stratégie proposée en matière de ressources humaines pourrait devoir être réexaminée en cas de modification substantielle dans l'apport des ressources de l'Organisation. En outre, bien que le Bureau ait généralement relevé les défis opérationnels engendrés par la pandémie de COVID-19, un nouveau variant plus dangereux ou une nouvelle pandémie pourrait apparaître et entraver la mise en œuvre de la présente stratégie.

46. À ce propos, HRD continuera de tenir un registre des risques spécifiques qui sera révisé à intervalles réguliers, à mesure de l'évolution de la situation. Si la concrétisation d'un risque donné devait imposer un changement de cap important, le Conseil d'administration en sera informé.
47. De plus, la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines tiendra compte des risques existant au sein du système commun des Nations Unies (comme la possibilité d'une modification significative des politiques et règles du système commun concernant les ressources humaines et ses conséquences sur la réalisation des résultats escomptés). Il sera également tenu compte des risques liés à l'information, comme un manque de données à l'appui d'une initiative prévue par la présente stratégie, et des conséquences susceptibles d'en découler pour l'obtention des résultats escomptés. Ce type de risque particulier pourra par exemple être atténué en mettant à profit l'analyse des données relatives aux ressources humaines afin de surveiller l'exécution des tâches et de renforcer les mesures de contrôle permettant une délégation accrue des pouvoirs, comme indiqué sous le résultat 2.1.
48. L'incidence des nouvelles méthodes de travail sur la fidélisation des talents, l'investissement du personnel ainsi que la santé et le bien-être des fonctionnaires sera dûment prise en considération. Des mesures seront également prises en vue de parer à un éventuel manque de ressources et de capacités pour répondre aux principaux besoins des ressources humaines sur le plan du développement informatique, dont dépend la réalisation de nombre des activités prévues sous le résultat 3.

► Projet de décision

49. **Le Conseil d'administration approuve la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025 et demande au Bureau de la mettre en œuvre en tenant compte des orientations fournies.**

► **Annexe****Quelques indicateurs clés aux fins de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025****Résultat 1. Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir****Planification efficace des effectifs**

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de vacances de poste attendues pour lesquelles le processus de sélection a été mené à terme avant le départ du titulaire	30 pour cent	50 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Données de HRD sur la planification des effectifs	Nouvel indicateur	
Module de recrutement du système de gestion des talents (ILO People)		
Données sur le personnel figurant dans le Système intégré d'information sur les ressources (IRIS)		

Des descriptions d'emploi adaptées à l'objectif

Indicateurs	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques dans le monde dont la description générique d'emploi a été mise à jour	50 pour cent (tant pour les services organiques que pour les services généraux)	70 pour cent (tant pour les services organiques que pour les services généraux)
Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services généraux au siège dont la description générique d'emploi a été mise à jour		
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Données de HRD sur la conception organisationnelle	Nouvel indicateur	
Données sur la situation figurant dans IRIS		

L'égalité entre hommes et femmes dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures

Indicateurs	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
a) Pourcentage de postes de la catégorie des services organiques au BIT (P1 à P4, personnel permanent) occupés par des femmes	Parité hommes-femmes à 3 pour cent près (47-53 pour cent)	Parité hommes-femmes à 3 pour cent près (47-53 pour cent)
b) Pourcentage de postes des catégories supérieures (grades P5 et supérieurs) occupés par des femmes	40 pour cent	42 pour cent
Moyens de vérification/origine des données Rapport au Conseil d'administration sur la composition et la structure du personnel	Base de référence Situation au 30 septembre 2021: P1-P4: 55 pour cent P5 et supérieurs: 38 pour cent Situation au 31 décembre 2021 (à confirmer)	

Amélioration de la représentation géographique à l'échelle du Bureau

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires permanents nouvellement recrutés dont la nationalité est sous-représentée au BIT	23 pour cent	28 pour cent
Moyens de vérification/origine des données Rapport au Conseil d'administration sur la composition et la structure du personnel	Base de référence Situation au 1 ^{er} septembre 2021 (période 2018-2021): 18 pour cent	

Adéquation de la formation et du perfectionnement professionnel avec les besoins d'un personnel qui évolue

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires qui indiquent bénéficier des prestations de formation et de perfectionnement dont ils ont besoin pour pouvoir s'acquitter efficacement de leurs fonctions	Augmentation de 12 pour cent	Augmentation de 25 pour cent
Moyens de vérification/origine des données Enquête sur l'indice de la santé organisationnelle	Base de référence Résultats pour 2021: 46 pour cent	

Accroissement de la mobilité fonctionnelle et géographique

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires dont le poste est financé par le budget ordinaire qui ont changé de poste ou de lieu d'affectation pendant au moins un an en 2022-23 et 2024-25	15 pour cent *	Augmentation supplémentaire de 5 pour cent *

Moyens de vérification/origine des données	Base de référence
Données sur le personnel figurant dans IRIS	Situation pour 2020-21 au 31 août 2021: 13 pour cent des fonctionnaires ont changé de poste ou de lieu d'affectation pendant la période biennale

* Des rapports distincts seront établis au sujet de la mobilité géographique et fonctionnelle, mais un pourcentage global sera calculé sur la base du nombre total de mouvements.

Résultat 2. Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie

Suivi du comportement professionnel au service des résultats

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires qui indiquent que le BIT fait clairement le lien entre les comportements et leurs conséquences	Augmentation de 10 pour cent	Augmentation de 20 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Enquête sur l'indice de la santé organisationnelle	Résultats pour 2021: 46 pour cent	

Des pratiques de travail saines/adaptation aux nouvelles méthodes de travail

Indicateur	Étape (d'ici la fin 2023)	Cible (d'ici la fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires qui, en réponse au questionnaire d'évaluation par les subordonnés au titre du suivi du comportement professionnel, indiquent que leur responsable hiérarchique favorise un environnement de travail sûr, un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être individuel	Augmentation de 5 pour cent	Augmentation supplémentaire de 5 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Module de suivi du comportement professionnel dans ILO People	Résultat de l'évaluation par les subordonnés pour 2020: 85 pour cent	

Un environnement de travail sous le signe du respect

Indicateur

Pourcentage de fonctionnaires qui, en réponse au questionnaire d'évaluation par les subordonnés au titre du suivi du comportement professionnel, indiquent que leur responsable hiérarchique est conscient de la nécessité de prévenir la violence et le harcèlement sur le lieu de travail et répond de manière appropriée aux préoccupations exprimées, en fournissant un soutien aux collègues en tant que de besoin

Étape

(d'ici la fin 2023)

Augmentation de 5 pour cent

Cible

(d'ici la fin 2025)

Augmentation supplémentaire de 5 pour cent

Moyens de vérification/origine des données

Module de suivi du comportement professionnel dans ILO People

Base de référence

Résultat de l'évaluation par les subordonnés pour 2020: 81 pour cent

Résultat 3. Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction

Recours accru aux services et outils numériques de gestion des ressources humaines à l'échelle du Bureau

Indicateur

Pourcentage de processus clés numérisés dans le domaine des ressources humaines

Étape

(d'ici la fin 2023)

65 pour cent

Cible

(d'ici la fin 2025)

75 pour cent

Moyens de vérification/origine des données

Liste des processus clés établie par HRD

Base de référence

Liste actualisée des processus numérisés pour 2021: 42 pour cent