



# Conseil d'administration

341<sup>e</sup> session, Genève, mars 2021

Section du programme, du budget  
et de l'administration

PFA

Segment des questions de personnel

Date: 10 février 2021

Original: anglais

Seizième question à l'ordre du jour

## Point de situation sur la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021)

Agilité, mobilisation et efficience

### Objet du document

**Résumé:** À sa 331<sup>e</sup> session (octobre-novembre 2017), le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021). Conformément au Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, cette stratégie vise à renforcer et à développer une fonction Ressources humaines efficiente, efficace et fondée sur les résultats à l'appui d'une OIT souple et réactive.

Le présent document fait le point sur la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines en vue d'obtenir à cet égard des orientations du Conseil d'administration (voir le projet de décision qui figure au paragraphe 42).

**Note:** Le présent document actualise les informations contenues dans le document GB.340/PFA/12, soumis au Conseil d'administration à sa 340<sup>e</sup> session (octobre-novembre 2020).

**Objectif stratégique pertinent:** 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:** Le Conseil d'administration donnera au Bureau des orientations sur l'établissement des rapports futurs et sur la préparation de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2022-2025).

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

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

## ▶ Table des matières

---

	<b>Page</b>
Introduction .....	5
Le personnel du BIT en un coup d'œil .....	6
Agilité organisationnelle accrue .....	6
Se doter d'un personnel mobile à même d'atteindre les objectifs poursuivis .....	6
Renforcer la gouvernance interne et la responsabilisation .....	8
Un personnel mobilisé .....	9
Attirer, recruter et intégrer des personnes qualifiées et issues d'horizons divers .....	9
Valoriser les fonctionnaires, y compris les responsables hiérarchiques .....	12
Mobiliser et fidéliser le personnel.....	14
Une fonction Ressources humaines dynamisante.....	15
Améliorer les services des ressources humaines par la numérisation .....	15
Des indicateurs solides pour éclairer le processus de prise de décisions stratégiques	16
Enseignements tirés et conclusion .....	17
Projet de décision .....	17

## ► Introduction

---

1. À sa 331<sup>e</sup> session (octobre-novembre 2017), conformément au Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021) <sup>1</sup>. Cette stratégie vise à introduire des changements dans la gestion organisationnelle selon trois grands axes:
  - a) une agilité organisationnelle accrue et une gestion des ressources humaines plus efficace grâce à la mise en adéquation de ces ressources avec les objectifs et les priorités stratégiques de l'OIT;
  - b) un personnel mobilisé, grâce à un recrutement efficace, au développement des talents et à l'instauration d'un cadre de travail favorable;
  - c) une fonction Ressources humaines dynamisante de nature à accroître l'efficacité et la réactivité opérationnelle.
2. À sa 337<sup>e</sup> session (octobre-novembre 2019), et dans le cadre de la stratégie en matière de ressources humaines, le Conseil d'administration a adopté un plan d'action visant à améliorer la diversité au sein du personnel du BIT <sup>2</sup>. Ce plan d'action et les orientations formulées par le Conseil d'administration lors de cette session ont été pris en considération dans l'action menée pour mettre en œuvre la stratégie en matière de ressources humaines.
3. Le présent rapport d'activité s'inscrit dans le cadre de suivi et de responsabilisation mis en place par le BIT pour rendre compte de ses travaux au Conseil d'administration. Portant sur les trois premières années de la période couverte par la stratégie, il décrit comment le Bureau a pu accomplir des progrès notables et mesurables vers la réalisation des objectifs de la stratégie, y compris dans le contexte difficile de la pandémie de COVID-19. Il est structuré en plusieurs sections: la première donne un aperçu des principales évolutions et met en évidence les progrès d'ensemble accomplis par le Bureau; les trois suivantes fournissent des précisions sur les avancées enregistrées pour chacun des trois axes de la stratégie; et la dernière expose les enseignements qui se dégagent à ce jour de la mise en œuvre de la stratégie et ce qu'ils supposent pour la réalisation de ses objectifs.

---

<sup>1</sup> GB.331/PFA/13.

<sup>2</sup> GB.337/PFA/11.

## ► Le personnel du BIT en un coup d'œil

### ► Structure du personnel du BIT

Budget ordinaire **49,8%**

↓ 0,6% **1 683** fonctionnaires

↑ 4,3% **3 381** fonctionnaires du BIT



Femmes **53,9%**

Hommes **46,1%**

Toutes catégories de personnel confondues

Coopération pour le développement **50,2%**

↑ 9,8% **1 698** fonctionnaires

### ► Répartition par lieu d'affectation

Siège **34,4%**

↑ 2,5% **1 162** fonctionnaires



Bureaux extérieurs **65,6%**

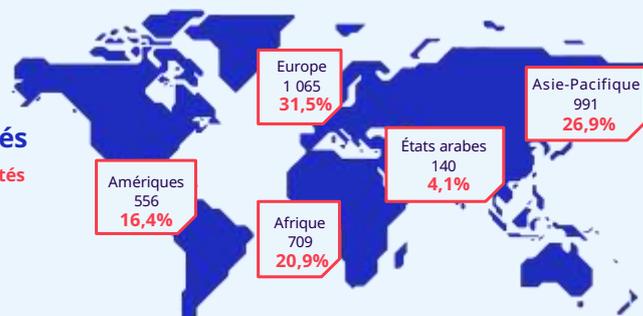
↑ 5,3% **2 219** fonctionnaires

Personnel en poste dans **107** pays

### ► Répartition par région d'origine

**150** nationalités

↑ 2 pays représentés



**187** États Membres

Note: Les comparaisons se font systématiquement par rapport aux chiffres de l'année précédente. Chiffres au 31 décembre 2020.

## ► Agilité organisationnelle accrue

### Se doter d'un personnel mobile à même d'atteindre les objectifs poursuivis

4. Les progrès accomplis dans le renforcement de la planification des effectifs ont permis de tirer parti des avantages de la mobilité fonctionnelle et géographique. La politique de mobilité en vigueur au BIT offre aux membres du personnel la possibilité de travailler au plus près des besoins des mandants et de diversifier leur expérience professionnelle. Elle encourage tous les fonctionnaires à élargir la palette de leurs compétences et le champ de leur expérience en postulant soit à des postes qui impliquent une mobilité fonctionnelle

ou géographique, soit à une affectation au titre de la mobilité temporaire. Au cours de la période 2018-2020, 125 fonctionnaires ont changé de lieu d'affectation et 320 autres ont fait l'expérience de la mobilité fonctionnelle. Le Bureau évalue actuellement la manière dont la pandémie de COVID-19 se répercutera sur la mise en œuvre de sa politique de mobilité, en particulier pour ce qui est des transferts entre le siège et les bureaux régionaux ou les bureaux de pays.

5. Le Bureau a renforcé l'offre des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement au profit de tout son personnel et continue de mieux intégrer les entretiens relatifs à la mobilité fonctionnelle ou géographique dans le processus d'évaluation du comportement professionnel afin d'encourager des périodes de mobilité. En outre, les appels à manifestation d'intérêt pour les postes de directeur précisent aussi désormais qu'une expérience préalable sur le terrain est souhaitable.
6. Un examen des descriptions d'emploi génériques a été mené à bien pour les postes relevant du budget ordinaire dans les catégories des services organiques nationaux et des services généraux dans les lieux d'affectation hors siège. En conséquence, le BIT et le Syndicat du personnel ont conclu un nouvel accord collectif sur cette question le 25 juillet 2019. En septembre 2019, 505 fonctionnaires dans l'ensemble des régions ont ainsi pu disposer d'une nouvelle description d'emploi à jour, pertinente et conforme aux normes de classification des emplois appliquées au sein du régime commun des Nations Unies, ce qui garantit la cohérence des classes et des familles d'emploi du BIT avec celles des autres organismes du système des Nations Unies. Cet examen étant achevé, le Bureau en a entamé un nouveau, consacré aux descriptions d'emploi génériques pour les familles d'emploi applicables au personnel de la catégorie des services organiques recruté sur le plan international et au personnel de la catégorie des services généraux au siège.
7. Conformément au plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, présenté au Conseil d'administration à sa 335<sup>e</sup> session (mars 2019)<sup>3</sup>, les descriptions de poste de directeur de bureau de pays de l'OIT ont été révisées de manière à mieux refléter les relations existantes au sein des équipes de pays des Nations Unies. Les modèles révisés pour les postes de directeur de bureaux extérieurs (bureaux de pays et équipes d'appui technique au travail décent) ont été téléchargés sur la plateforme de recrutement en ligne du BIT, ILO Jobs.
8. Dans le cadre de l'engagement qu'il a pris de continuer à favoriser la mobilité et à appuyer l'agilité organisationnelle, le Bureau prévoit d'élaborer un nouveau cadre régissant les contrats de travail en étroite consultation avec le Syndicat du personnel. Ce processus s'appuiera sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 ainsi que sur le rapport que doit publier l'Équipe spéciale sur l'avenir du personnel du système des Nations Unies du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

---

<sup>3</sup> GB.335/INS/10.

► **Indicateur 1.1: Mobilité fonctionnelle et géographique**

Mesure	Cible	Résultats
Nombre 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 2018-19 et 2020-21	20 pour cent d'augmentation par période biennale Base de référence 2016-17: 327	2018-19: 325 (-0,6 pour cent) 2020: 120

**Renforcer la gouvernance interne et la responsabilisation**

9. Le Bureau a renforcé le suivi du comportement professionnel en accordant une attention particulière à la reconnaissance des fonctionnaires dont le travail dépasse les exigences ainsi qu'à la gestion de l'insuffisance professionnelle. De nouvelles initiatives continuent d'être mises en œuvre pour améliorer les évaluations du comportement professionnel, du point de vue tant de leur qualité que du respect des délais et de leur conformité avec le cadre de suivi du comportement professionnel.
10. Depuis 2018, tous les membres du personnel, à l'exception de ceux qui sont en période d'essai, sont évalués selon un cycle annuel au moyen d'un barème de notation à cinq niveaux (auparavant, le cycle d'évaluation des fonctionnaires émergeant au budget ordinaire était de deux ans et le barème de notation comportait trois niveaux). La définition d'objectifs à l'horizon d'une année permet au personnel d'être plus réactif face au changement et contribue à la mobilité entre organisations, l'évaluation sur une base annuelle étant la norme dans le régime commun des Nations Unies. Le barème à cinq niveaux rend possible une appréciation plus précise et facilite la reconnaissance des fonctionnaires dont le travail dépasse les exigences ainsi que la gestion de l'insuffisance professionnelle.
11. L'exercice concernant l'augmentation pour services méritoires (mécanisme interne de reconnaissance du mérite) a été aligné sur la durée du cycle d'évaluation. Sont éligibles les fonctionnaires dont le comportement professionnel global a atteint la note de 4 ou 5 (sur 5). Cet exercice a été complété en 2018 par un programme de reconnaissance au travail consistant à décerner des prix non pécuniaires à des lauréats: à cette occasion 17 équipes avaient été désignées candidates au Prix de l'innovation, 29 au Prix du travail d'équipe, et 24 membres du personnel au Prix du leadership. Le Directeur général a remis les six distinctions (deux par catégorie) au cours d'une cérémonie organisée en 2019.
12. Le formulaire d'évaluation du comportement professionnel disponible en ligne a été simplifié, ce qui le rend plus facile à remplir. Les membres du personnel peuvent maintenant enregistrer leurs progrès et mettre à jour l'état d'avancement de leurs objectifs tout au long de l'année sans avoir à attendre la fin de celle-ci pour remplir le formulaire. Cette nouvelle fonctionnalité s'avère particulièrement opportune dans le contexte actuel du COVID-19, étant donné que le Bureau ajuste en permanence ses objectifs et ses plans de travail pour 2020-21.
13. Au début de 2020, il a été procédé à la révision de l'objectif en matière de gestion assigné au personnel exerçant des fonctions d'encadrement afin de renforcer les mesures de la performance relatives au perfectionnement du personnel et d'en inclure d'autres portant sur la nécessité d'assurer un cadre de travail respectueux, sûr et inclusif et d'encourager l'innovation. Cet objectif met en lumière le rôle essentiel du chef responsable dans l'instigation d'un changement culturel et dans l'appui aux priorités de l'Organisation.

14. À la suite d'une enquête menée auprès du personnel en 2019, le processus d'évaluation par les subordonnés a été réexaminé et amélioré au début de 2020. Les éléments du nouveau questionnaire d'évaluation par les subordonnés correspondent désormais à ceux qui figurent dans l'objectif révisé en matière de gestion. Le processus d'évaluation de 2020 a été lancé en décembre. Le Bureau a constaté une plus grande participation du personnel et veut croire que les chefs responsables seront en mesure de mieux tenir compte de leurs résultats dans leurs rapports d'évaluation.
15. Depuis 2018, des campagnes de communication interne sont menées pour sensibiliser à l'importance du cadre de suivi du comportement professionnel et à la nécessité de s'y conformer. Elles consistent notamment à publier des articles dans les lettres d'information interne, à organiser des webinaires, à concevoir des affiches et à diffuser auprès du personnel des messages ciblés sur les délais de soumission.
16. En résumé, la conformité accrue au cadre de suivi du comportement professionnel s'est traduite par des améliorations en ce qui concerne la gestion de l'insuffisance professionnelle et le comportement professionnel du personnel.

► **Indicateur 1.2: Niveau global de conformité avec le cadre de suivi du comportement professionnel**

Mesure	Cible	Résultats
Pourcentage d'évaluations des fonctionnaires (toutes sources de fonds) pour lesquelles les rapports de fin de cycle étaient établis à un mois au moins de la date butoir	85 pour cent pour 2018-19 90 pour cent pour 2020-21	86 pour cent des rapports de fin de cycle pour 2018 ont été remis dans les délais 85 pour cent des rapports de fin de cycle pour 2019 ont été remis dans les délais En décembre 2020, 89 pour cent des rapports de fin de cycle pour 2020 avaient été remis dans les délais

## ► Un personnel mobilisé

### Attirer, recruter et intégrer des personnes qualifiées et issues d'horizons divers

17. Dans le cadre de son plan d'action visant à progresser vers la parité hommes-femmes et à améliorer la diversité géographique de son personnel, le Bureau continue d'appliquer le principe consistant à recruter des candidats ayant le niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité. Il met en œuvre les activités prévues dans ce plan d'action, moyennant les ajustements qu'imposent les circonstances imprévues dues à la pandémie de COVID-19. Les dossiers de sélection et de recrutement ont été numérisés et des plateformes électroniques ont été créées pour faciliter la transmission des dossiers entre les parties prenantes concernées.
18. Les perspectives de recrutement pour 2021-2024 sont encourageantes, eu égard au nombre de fonctionnaires qui atteindront l'âge de départ obligatoire à la retraite au cours de cette période. Par contre, au cours de la période 2019-20, ce nombre n'a pas été élevé dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures (quatre

fonctionnaires en 2019 et deux en 2020), en raison du relèvement à 65 ans de l'âge de départ obligatoire à la retraite qui a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Étant donné le faible taux de rotation du personnel, le nombre réduit de départs à la retraite et l'intérêt pour le personnel interne d'avoir des perspectives de carrière, les possibilités pour le Bureau de progresser vers la parité hommes-femmes et d'améliorer la diversité géographique ont été nettement restreintes en 2019 et 2020. En outre, comme le prévoit le plan d'action, les activités de sensibilisation en cours doivent aller de pair avec la modification nécessaire des procédures actuelles de recrutement et de sélection afin de rationaliser, dans le système de recrutement compétitif du Bureau, certains éléments relatifs à la diversité.

- 19.** Le Bureau a continué d'investir très largement dans le renforcement de ses activités de sensibilisation afin d'attirer des candidats qualifiés, tout en tenant compte de la nécessité de garantir un équilibre entre les régions et entre les hommes et les femmes. La plateforme de recrutement en ligne (ILO Jobs), lancée en avril 2018, a continué de jouer un rôle important. En décembre 2020, elle avait comptabilisé plus de 3,5 millions de visiteurs, dont plus de 220 000 candidats potentiels, qui soit ont créé un profil, soit se sont enregistrés afin de recevoir une alerte électronique lors de la publication d'un avis de vacance de poste. Plus de 2 100 avis de vacance de poste (y compris des offres de stage) ont été affichés sur ce site, attirant plus de 175 000 candidatures. Cette plateforme est absolument essentielle pour garantir la diversité du vivier de candidats.
- 20.** Le Bureau a en outre renforcé sa collaboration avec des sites d'emploi en ligne spécialisés, comme ImpactPool, et des plateformes accessibles via les médias sociaux comme LinkedIn et Twitter, et a privilégié la parution d'annonces ciblées. Il continue d'entretenir activement son réseau de contacts au sein des missions permanentes à Genève et encourage les chefs responsables à faire jouer leurs propres réseaux en vue d'atteindre les cibles définies dans la stratégie en matière de ressources humaines. Les outils de suivi et de notification intégrés dans la plateforme de recrutement en ligne permettent de suivre les progrès accomplis vers l'équilibre entre hommes et femmes et vers une meilleure répartition géographique au sein de l'ensemble du personnel du BIT.
- 21.** Le Bureau a élaboré des lignes directrices et des activités de formation à l'intention des chefs responsables et des membres du personnel pour s'attaquer efficacement aux préjugés inconscients susceptibles de compromettre les efforts visant à garantir la diversité lors du recrutement et de la sélection de candidats. Sachant que 80,5 pour cent des fonctionnaires de la catégorie des services organiques sont actuellement issus de pays suffisamment représentés ou surreprésentés, un appui consultatif et des données pertinentes sont fournis aux chefs responsables afin de les sensibiliser davantage à cette question et de renforcer leur détermination à promouvoir la diversité dans le cadre du recrutement.
- 22.** Le recrutement du personnel affecté à des projets de coopération pour le développement a été supervisé dans une double optique, puisqu'il s'agissait non seulement de réduire les délais de recrutement pour des postes essentiels à ces projets et relevant de la catégorie des services organiques, mais également d'améliorer la diversité. Le nombre de jours civils s'écoulant en moyenne entre la parution des avis de vacance pour des postes essentiels aux projets et la date d'entrée en fonction du candidat retenu a diminué régulièrement pendant la période considérée, passant de 190 jours en 2018 à 132 jours en 2020. Le délai moyen entre la sélection d'un candidat et la date de son entrée en fonction a suivi une tendance similaire (passant de 110 jours en 2018 à 68 jours en 2020). Les postes vacants dans le domaine de la coopération pour le développement continuent d'être pourvus sur concours, ce procédé permettant de

garantir le recrutement des candidats les plus qualifiés, et ce même pendant la pandémie.

- 23.** En application du plan d'action pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021, le Bureau a continué à progresser vers la parité et l'égalité de chances et de traitement pour tous les membres de son personnel, y compris en ce qui concerne l'accès aux formations et autres activités pertinentes. Au cours de la période 2018-19, 59 pour cent des descriptions d'emploi au BIT pour des postes vacants prévoient des compétences ou des fonctions intégrant une perspective de genre et 100 pour cent faisaient référence à la sensibilité aux considérations de genre. En 2020, les chiffres ont été de 60 pour cent et 100 pour cent respectivement. En 2018-19, les femmes ont représenté 60 pour cent des participants aux ateliers de formation à la gestion et à l'encadrement organisés par le BIT; tel a encore été le cas en 2020. Les femmes ont représenté 65 pour cent des fonctionnaires ayant bénéficié du Programme de mentorat du BIT en 2020, contre 49 pour cent en 2018.
- 24.** Le Bureau a conduit cinq initiatives pilotes visant à faciliter les processus pour promouvoir et renforcer la diversité et favoriser l'inclusion, en complément des politiques existantes relatives au congé de maternité, de paternité, d'adoption et d'urgence familiale, à l'allaitement et à la garde d'enfants. Il s'agit des initiatives suivantes:
- la campagne Promouvoir l'égalité des sexes;
  - le programme conjoint EMERGE destiné à préparer les femmes à assumer des fonctions de direction, mis en œuvre à l'intention des femmes occupant un poste de grade P3 à Genève;
  - le programme Special Emerging Leaders visant à développer les compétences de direction (et comprenant un atelier de gestion des carrières), mis en œuvre à l'intention des femmes occupant un poste de grade P3 dans les bureaux extérieurs;
  - des séances de sensibilisation aux préjugés inconscients, à l'intention de la direction;
  - des ateliers consacrés aux préjugés inconscients pouvant intervenir dans les processus de recrutement et de sélection, à l'intention des membres de jury et des responsables chargés du recrutement.

► **Indicateur 2.1.1: Délai moyen de recrutement de personnel pour des projets de coopération pour le développement (postes de la catégorie des services organiques)**

Mesure	Cible	Résultats
Délai nécessaire pour pourvoir des postes clés de chargés de projet relevant de la catégorie des services organiques (nombre moyen de jours civils écoulés entre l'approbation du projet par le donateur et la date d'entrée en fonction des intéressés)	120 jours Base de référence: 200 jours	Nombre moyen de jours civils pour 2018, 2019 et 2020: 155 jours

► **Indicateur 2.1.2: Représentation des nationalités sous-représentées aux postes soumis à des quotas de répartition géographique**

Mesure	Cible	Résultats
Nombre de personnes de nationalités sous-représentées recrutées aux postes soumis à des quotas de répartition géographique	Augmentation de 25 pour cent d'ici à 2021	2018: 12 (+600 pour cent) 2019: 6 (+300 pour cent)
	Base de référence (2017): 2	2020: 9 (+450 pour cent)

► **Indicateur 2.1.3: Égalité hommes-femmes aux postes de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures**

Mesure	Cible	Résultats
Pourcentage des postes de la catégorie des services organiques (grades P1-P4) occupés par des femmes	Parité hommes-femmes à 5 pour cent près (45-55 pour cent) aux postes de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures	Période biennale 2018-19: Grades P1-P4: 53,65 pour cent
Pourcentage des postes des catégories supérieures (grades P5 et supérieurs) occupés par des femmes		Grades P5 et supérieurs: 36,45 pour cent
		2020: Grades P1-P4: 54,0 pour cent Grades P5 et supérieurs: 36,3 pour cent

## Valoriser les fonctionnaires, y compris les responsables hiérarchiques

25. Au cours de la période biennale 2018-19, le Bureau a consacré environ 10,3 millions de dollars des États-Unis à la formation et au perfectionnement de 2 998 fonctionnaires, dans des domaines aussi variés que les langues, la gouvernance, l'aptitude à travailler efficacement seul et en équipe, la communication, l'encadrement et la gestion. Il s'emploie à intensifier les activités de renforcement des capacités grâce à la consolidation du réseau des coordonnateurs de formation, à une coopération accrue avec le Centre international de formation de l'OIT à Turin et à l'exploitation des possibilités offertes par les nouvelles technologies. L'accès à la formation et au perfectionnement a été facilité pour l'ensemble du personnel. Un large éventail de programmes d'apprentissage en ligne a permis d'offrir au personnel du BIT partout dans le monde des possibilités de formation initiale, de formation linguistique et de formation à la gouvernance, tandis que la médiathèque LinkedIn Learning proposait des cours vidéo, directement accessibles depuis le lieu de travail, pour améliorer l'efficacité au travail. Les fonctionnaires ont été fortement encouragés à mettre à profit les formations en ligne mises à leur disposition par le BIT. En 2018, ils ont été 1 197 à utiliser la plateforme en ligne. En 2019, année au cours de laquelle LinkedIn Learning a succédé à Lynda.com, ce chiffre est tombé à 675, pour remonter à 1 452 en 2020, signe d'un intérêt croissant pour l'apprentissage en ligne.
26. Pendant la pandémie de COVID-19, le Bureau est resté tourné vers l'apprentissage en convertissant, dans la mesure du possible, les programmes de formation en présentiel – notamment tous les cours de langues – en programmes virtuels. Les programmes relatifs au suivi du comportement professionnel, destinés aux fonctionnaires exerçant des fonctions d'encadrement, par exemple des ateliers pour apprendre à donner et

recevoir un retour d'information de manière constructive ou conduire des entretiens professionnels, ont eux aussi été adaptés afin de pouvoir être dispensés sous une forme virtuelle. La possibilité de convertir d'autres programmes de formation, notamment dans les domaines de la gestion des conflits, de la présentation d'exposés et de la communication, est actuellement à l'étude.

27. Le Bureau a également mis en ligne certains de ses programmes de formation via la plateforme LinkedIn Learning pour faire face à l'émergence de nouveaux besoins en raison de la pandémie de COVID-19. Il s'agit notamment de programmes sur le télétravail au BIT ainsi que sur la santé mentale et le bien-être, qui s'adressent aux responsables hiérarchiques et au personnel dans son ensemble. Un nouveau programme de cours sur la formation des adultes et l'avenir du travail a été lancé en juin 2020. Les trois premiers sujets de la série – technologies porteuses de changements, économie verte, et diversité et appartenance – ont été publiés en 2020. Trois autres cours, consacrés à la démographie, l'analyse comportementale et l'économie des plateformes numériques, compléteront la série en 2021.
28. Grâce aux efforts consentis par le Bureau, le nombre de cours en ligne suivis dans leur intégralité chaque mois a notablement augmenté en 2020 par rapport à 2019, notamment en ce qui concerne les cours sur l'éthique au BIT (8,5 cours suivis en moyenne par mois en 2020, contre 3 en 2019), l'inclusion des personnes en situation de handicap (8 cours suivis en moyenne par mois en 2020, contre 3 en 2019) et la prise en compte systématique des principes d'égalité des genres et de non-discrimination (6,5 cours suivis en moyenne par mois en 2020, contre 6 en 2019).
29. Le programme de mentorat a de plus en plus de succès, comme en témoigne le nombre de relations de mentorat établies dans ce cadre, qui est passé de 41 en 2018 à 93 en 2019 et à 119 en 2020.

► **Indicateur 2.2.1: Adéquation de la formation et du perfectionnement professionnel avec les besoins d'un personnel qui évolue**

Mesure	Cible	Résultats
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 25 pour cent d'ici à 2021 Base de référence (2015): 33 pour cent	2018-19: 38 pour cent (+15 pour cent)

► **Indicateur 2.2.2: Perception qu'ont les subordonnés de la capacité de leurs responsables à susciter positivement le changement**

Mesure	Cible	Résultats
Pourcentage de fonctionnaires ayant répondu au questionnaire d'évaluation par les subordonnés au titre du suivi du comportement professionnel qui ont indiqué être «d'accord» ou «absolument d'accord» avec l'affirmation selon laquelle leur responsable hiérarchique est un moteur du changement et les aide à comprendre les avantages du changement	75 pour cent d'ici à 2019 80 pour cent d'ici à 2021 Base de référence Suivi du comportement professionnel 2017: 77 pour cent	Résultat 2018: 77 pour cent Résultat 2019: 75 pour cent Résultat 2020: 81 pour cent

## Mobiliser et fidéliser le personnel

- 30.** En mars 2018, le Directeur général a lancé une vaste campagne de prévention du harcèlement sexuel et d'autres comportements répréhensibles afin d'offrir à tous un environnement de travail sûr et de promouvoir une culture du respect mutuel dans l'ensemble de l'Organisation. En outre, le Bureau a participé activement aux travaux du groupe de travail sur la lutte contre le harcèlement sexuel au sein des entités des Nations Unies, dont les productions et ressources ont pour but d'assurer une approche cohérente en matière de prévention et d'intervention en cas d'incident. Une autre campagne, intitulée «Gender equality: Take action», a été lancée en direction du personnel dans le but d'alimenter la réflexion sur les mesures à prendre pour faire du BIT un lieu de travail plus inclusif et plus réceptif aux considérations de genre, afin de promouvoir l'égalité des genres et le renforcement de la position des femmes.
- 31.** Après l'adoption de la convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, plusieurs initiatives de communication interne ont été lancées dans le but d'encourager le changement de culture et de comportement voulu pour que l'ensemble du Bureau se mobilise contre la violence et le harcèlement au travail. Divers outils sont en cours d'élaboration à cette fin, et une révision du cadre administratif et des procédures disciplinaires en vigueur a été entreprise dans le but de garantir leur conformité avec l'objet de la convention n° 190.
- 32.** Le Bureau a conscience des dimensions psychosociales de la pandémie de COVID-19 et des questions de santé mentale que celle-ci soulève pour les membres du personnel et les équipes, et il en a tenu compte dans les mesures qu'il a mises en place depuis le début de la crise. Des orientations et des recommandations concrètes destinées à l'ensemble des fonctionnaires, et d'autres spécialement destinées aux responsables hiérarchiques, ont été élaborées dans le but de renforcer la résilience individuelle et collective du personnel pendant les périodes de télétravail obligatoire et d'isolement social.
- 33.** En outre, depuis le début de la pandémie, l'assistante sociale et des prestataires extérieurs ont communiqué régulièrement avec les fonctionnaires et ont mis à leur disposition, via un site Web dédié, des matériels pédagogiques thématiques sur le bien-être psychosocial et la santé mentale. Une série de webinaires mondiaux, régionaux ou par équipe ont été organisés pour aider les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques à faire face aux différents facteurs de stress liés à la pandémie de COVID-19. Les volontaires du réseau d'entraide sur le terrain ont également été mobilisés pour évaluer les besoins psychosociaux immédiats et faciliter la mise en place rapide d'un soutien adapté pour les fonctionnaires vulnérables.
- 34.** Pendant la période de télétravail obligatoire appliquée en raison de la pandémie, le Bureau, en consultation avec les représentants du personnel, a lancé une enquête conjointe dans le but d'affiner sa riposte à la crise du COVID-19. Un grand nombre de fonctionnaires y ont participé, et une majorité d'entre eux s'est dite satisfaite des mesures mises en place par le Bureau. Certaines des préoccupations exprimées dans le cadre de l'enquête ont été prises en considération aux fins de la mise en œuvre du retour échelonné au bureau. D'autres sont actuellement examinées dans le contexte d'une possible révision des règles du Bureau en vigueur concernant l'organisation flexible du travail. Plusieurs autres mesures ont été prises pour répondre aux inquiétudes du personnel durant la pandémie, telles que l'organisation de webinaires pour les bureaux régionaux et la fourniture d'un soutien individuel renforcé.

35. Le module de formation sur la limitation du stress au travail destiné aux responsables hiérarchiques a été révisé et comporte désormais un nouveau chapitre qui s'adresse à l'ensemble du personnel.

► **Indicateur 2.3: Développement d'une culture du respect et de l'inclusion dans l'ensemble du Bureau**

Mesure	Cible	Résultats
Augmentation du nombre de fonctionnaires estimant que la culture du Bureau influence de manière positive le comportement au travail	Augmentation de 15 pour cent d'ici à 2019 Augmentation supplémentaire de 15 pour cent d'ici à 2021 Base de référence (2017): 45 pour cent	2018-19: 45 pour cent

► **Une fonction Ressources humaines dynamisante**

**Améliorer les services des ressources humaines par la numérisation**

36. Dans le cadre de la transformation numérique engagée en 2018, le Bureau a continué de déployer toute une série de nouveaux outils, processus et procédures afin de renforcer le caractère dynamisant de la fonction Ressources humaines. Il convient de citer notamment:
- la plateforme de recrutement en ligne, ILO Jobs, lancée en avril 2018;
  - la migration de tous les contenus Web relatifs aux ressources humaines vers un environnement Sharepoint;
  - la création avec le pays hôte (la Suisse) d'une interface informatique pour les formalités d'accréditation des fonctionnaires en poste au siège;
  - la conception et la mise en service du système en ligne de dépôt des demandes de remboursement auprès de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel du BIT, accessible par les fonctionnaires en activité et les retraités du Bureau dans le monde entier;
  - l'élaboration et la mise en service du tableau de bord des congés;
  - la création et l'intégration, dans le module d'IRIS sur les congés, d'une option «télétravail régulier»;
  - la numérisation des demandes d'allocations pour frais d'études et des demandes de remboursement correspondantes;
  - de nouveaux outils visant à améliorer la gestion de la performance, qui ont permis de gérer plus efficacement l'insuffisance professionnelle et d'améliorer le comportement professionnel des fonctionnaires;
  - la mise à disposition de nombreuses options d'apprentissage des langues à distance pour le personnel des bureaux extérieurs.

► **Indicateur 3.1: Utilisation accrue des outils et services numériques à l'échelle du Bureau**

Mesure	Cible	Résultats
Pourcentage de processus clés numérisés	Augmentation de 40 pour cent d'ici à 2021	Situation en 2018-19: Nombre d'occurrences d'utilisation des outils Web de HRD (moyenne pour la période 2018-19): 392 400 (+20 pour cent)
Pourcentage d'utilisateurs des services numériques	Nombre d'occurrences d'utilisation des outils Web de HRD (moyenne pour la période 2016-17): 327 000 Nombre de processus RH informatisés en 2016-17: 3	2020: 235 870 Nombre de processus RH informatisés en 2018-19: 7 2020: 6

## Des indicateurs solides pour éclairer le processus de prise de décisions stratégiques

- 37.** Dans le cadre de l'application du plan d'action visant à améliorer la diversité au sein du personnel du BIT, HRD a examiné en mars 2020 le rapport annuel sur la composition et la structure du personnel du BIT publié en février 2019 <sup>4</sup> en vue d'y incorporer de nouveaux indicateurs. La version actualisée du document contient des informations sur la composition et la structure du personnel du Bureau au 31 décembre 2019. Il présente une vue d'ensemble de la répartition du personnel selon la catégorie, le lieu d'affectation, le type de contrat et la source de financement. Il fournit également des informations spécifiques sur la répartition hommes-femmes, la répartition par âge, la diversité géographique et les profils de mobilité du personnel, en cohérence avec les produits définis dans la stratégie en matière de ressources humaines.
- 38.** Un tableau de bord intégrant toutes les données relatives aux ressources humaines a été mis à la disposition de l'ensemble des responsables hiérarchiques du Bureau en 2020. Grâce à ce nouvel outil, les responsables hiérarchiques ont facilement accès aux informations essentielles telles que les tableaux des effectifs, ventilés par sexe et par nationalité, les calendriers des absences et les données sur l'état d'avancement des rapports d'évaluation du comportement professionnel, ce qui leur permet de mieux gérer les effectifs, d'en améliorer la diversité et de suivre de près le degré de conformité de leurs équipes.

► **Indicateur 3.2: Indicateurs et analyse des effectifs**

Mesure	Cible	Résultats
Pourcentage d'indicateurs, d'outils d'analyse et de tableaux de bord régulièrement utilisés par les responsables hiérarchiques pour la planification des effectifs, la gestion des talents, l'étude des tendances en matière de dotations en personnel et la gestion des absences	Augmentation de 10 pour cent par période biennale Base de référence 2017: 100 utilisateur	2020: 650 utilisateurs (+650 pour cent)

<sup>4</sup> GB.335/PFA/11.

## ► Enseignements tirés et conclusion

---

39. Il est essentiel de poursuivre le dialogue social interne pour que la stratégie en matière de ressources humaines soit efficacement mise en œuvre. Le dialogue ouvert et constructif qu'ont entretenu l'administration et les représentants du personnel du Bureau a contribué de manière décisive aux changements concrets apportés conformément aux principaux résultats attendus définis dans la stratégie. Le Comité de négociation paritaire s'est réuni régulièrement et a établi une liste de priorités en vue de négocier des changements de politique en phase avec les résultats définis dans la stratégie en matière de ressources humaines. Face aux circonstances imprévues liées à la pandémie de COVID-19, le Bureau et les représentants du personnel ont collaboré étroitement pour tenir le personnel de l'ensemble du Bureau pleinement informé de la situation et faire en sorte que toutes les préoccupations importantes que celle-ci soulevait sur le plan des ressources humaines soient dûment prises en compte. Les modalités à mettre en place pour garantir un retour au bureau en toute sécurité ainsi que d'autres questions liées à la sécurité et la santé au travail ont été longuement discutées dans le cadre de consultations internes. Ces discussions ont été déterminantes pour le maintien d'un cadre de travail favorable et productif pendant cette période difficile.
40. Les changements qu'il est nécessaire d'apporter à la politique en matière de ressources humaines afin de répondre aux besoins, actuels et futurs, du Bureau feront l'objet d'une évaluation, notamment dans le domaine de l'organisation flexible du travail et des méthodes de travail. Dans ce contexte, si la mise en œuvre de la politique en matière de ressources humaines a déjà permis d'accomplir certains progrès, il faudra peut-être revoir certains des produits qui y sont définis, sous réserve des nouvelles orientations et décisions qu'adoptera le Conseil d'administration et en fonction de l'évolution de la pandémie de COVID-19 et de ses répercussions sur l'ensemble des activités du Bureau et de son personnel.
41. Les recommandations faites par le Commissaire aux comptes dans son dernier rapport au sujet de la fonction de gestion des ressources humaines sont prises en considération dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. En outre, le Bureau continue de participer activement aux travaux de l'équipe spéciale du CCS sur l'avenir du personnel du système des Nations Unies, sous la direction du Comité de haut niveau sur la gestion.

## ► Projet de décision

---

42. **Le Conseil d'administration prie le Bureau de tenir compte de ses orientations aux fins de la poursuite de la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021) et de la préparation de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2022-2025).**