



Conseil d'administration

353^e session, Genève, 10-20 mars 2025

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 25 février 2025

Original: anglais

Rapport de situation sur la mise en œuvre de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025

Diversité, responsabilisation et respect

Résumé: La Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 a été approuvée par le Conseil d'administration à sa 343^e session (novembre 2021). Son but est de garantir le plus haut niveau de compétence, d'efficacité et d'intégrité au sein du personnel du BIT, en tenant dûment compte du plan d'action visant à améliorer la diversité des effectifs, notamment en termes de genre et de répartition géographique, et en veillant aussi à remédier à la sous-représentation de certains pays, à rechercher des candidats ayant une expérience professionnelle utile pour les trois groupes de mandants et à offrir des possibilités aux jeunes, en particulier aux jeunes professionnels. Le présent document décrit les progrès accomplis par le Bureau en 2024, au regard des principales réalisations attendues de la stratégie en matière de ressources humaines.

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

Documents connexes: [GB.347/PFA/INF/7](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.350/PFA/10](#).

► Table des matières

	Page
Introduction	5
Principales réalisations attendues: Progrès accomplis	6
Résultat 1: Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir	6
1.1. Domaine d'intervention: Prévoir les besoins futurs de personnel	6
1.2. Domaine d'intervention: Attirer, recruter et mobiliser des personnes issues d'horizons divers	7
1.3. Domaine d'intervention: Développer les capacités d'exécution.....	9
Résultat 2: Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie	10
2.1. Domaine d'intervention: Accroître la responsabilité de la performance	10
2.2. Domaine d'intervention: Nouvelles méthodes de travail	10
2.3. Domaine d'intervention: Un lieu de travail sous le signe du respect et de l'éthique	12
Résultat 3: Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction	14
3.1. Domaine d'intervention: Technologies/numérisation en matière de ressources humaines	14
3.2. Domaine d'intervention: Analyse des données relatives aux ressources humaines	15
Perspectives pour 2025	16

► Introduction

1. La [Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025](#) a été approuvée par le Conseil d'administration à sa 343^e session (novembre 2021), et ce dernier a demandé au Bureau de la mettre en œuvre en tenant compte des orientations fournies afin d'attirer, de recruter et de fidéliser des personnes satisfaisant aux normes les plus élevées en termes de compétence, d'efficacité et d'intégrité, en prenant dûment en considération les questions de genre et de diversité géographique, et en veillant aussi à remédier à la sous-représentation de certains pays, à rechercher des candidats ayant une expérience professionnelle utile pour les trois groupes de mandants, et à offrir des possibilités aux jeunes et aux jeunes professionnels, ainsi qu'aux personnes en situation de handicap. À sa 347^e session (mars 2023), le Conseil d'administration a examiné un rapport sur les progrès accomplis au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie et, à sa 350^e session (mars 2024), il a été saisi d'un rapport de situation à mi-parcours, y compris les résultats intermédiaires, de la période couverte par la stratégie. Ces deux discussions ont été pour lui l'occasion de donner des orientations au Bureau.
2. Les résultats attendus de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 sont les suivants:
 - 1) **Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires pour aborder l'avenir:** encourager la mobilisation et l'inclusion – attirer, former, mobiliser et fidéliser les fonctionnaires de manière à pouvoir disposer d'un personnel et de dirigeants divers et qualifiés.
 - 2) **Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie:** renforcer les conditions propices, en matière d'encadrement, d'éthique et de responsabilité, à l'instauration d'un cadre de travail respectueux.
 - 3) **Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction:** technologies propres à la gestion des ressources humaines, numérisation et analyse de données.
3. Le présent document décrit les progrès accomplis en 2024 par le Bureau au regard des principales réalisations attendues de la stratégie en matière de ressources humaines. Les progrès réalisés par rapport aux cibles des indicateurs clés sélectionnés seront mesurés à la fin de 2025, conformément aux étapes du calendrier arrêté, et feront l'objet d'un rapport distinct qui sera ensuite soumis au Conseil d'administration.

► Principales réalisations attendues: Progrès accomplis

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

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

4. Les prévisions, le recensement et l'analyse des lacunes à combler en matière de compétences sont des composantes essentielles de la planification stratégique des effectifs. Ces éléments apportent un éclairage précieux pour la prise de décisions sur la programmation des ressources, le recrutement ciblé et les priorités en matière de perfectionnement du personnel. L'**exercice de recensement des compétences** à l'échelle du Bureau lancé en 2023, a commencé par les compétences requises pour atteindre les résultats stratégiques techniques. Mille deux spécialistes techniques, spécialistes juridiques, chefs de service, conseillers techniques principaux et fonctionnaires nationaux (soit 85 pour cent des personnes invitées à prendre part à l'exercice) ont procédé à l'autoévaluation de leurs compétences au regard des compétences essentielles, des compétences techniques, des compétences managériales et des compétences spécifiques (axées sur les résultats stratégiques) incluses dans la taxonomie établie pour ce groupe. Des données agrégées sur les niveaux de compétence actuel et souhaité ont été analysées afin d'identifier les lacunes potentielles et leur répartition à l'échelle mondiale, afin de pouvoir juger de l'intérêt suscité par le développement des compétences et de mettre en lumière les risques de perte de compétences en raison des départs à la retraite à venir. Les données recueillies ont également été utilisées pour attirer l'attention sur les compétences inexploitées et pour recenser les fonctionnaires qui, partout dans le monde, possèdent des compétences en lien avec les programmes d'action prioritaire.
5. L'analyse a révélé que, d'une manière générale, les compétences spécifiques nécessaires pour parvenir aux différents résultats avaient atteint le niveau requis. Toutefois, au siège et dans l'ensemble des régions, il reste nécessaire de développer des compétences essentielles et des compétences techniques transversales dans quatre domaines clés, puis de les adapter aux résultats concernés. Ces domaines clés sont les suivants:
 - 1) **Utilisation de l'intelligence artificielle** (tâches quotidiennes et création d'outils).
 - 2) **Analyse de données** (analyse et gestion des données, analyse quantitative, analyse logicielle statistique, modélisation, prévision et projection).
 - 3) **Communication** (réseaux sociaux, médias, récits).
 - 4) **Inclusion de thématiques écologiques** (sensibilisation au changement climatique, aux enjeux environnementaux, à l'efficacité énergétique et hydrique, par exemple).
6. Par ailleurs, on a constaté qu'il était possible de mieux tirer parti du **croisement des méthodes et des approches** à l'échelle du Bureau. Ces conclusions ont été communiquées à l'équipe de direction pour qu'elle discute des priorités à adopter en matière de développement des compétences, et un catalogue d'activités de renforcement des capacités a été élaboré, en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin) et les départements concernés.
7. La deuxième phase de l'exercice de recensement des compétences porte sur deux groupes distincts: a) les responsables sur le terrain et b) les assistants, administration générale et appui administratif. L'élaboration de la taxonomie, l'inventaire des compétences et l'analyse des

lacunes concernant les directeurs, les directeurs adjoints et les coordonnateurs nationaux sur le terrain ont été achevés en décembre 2024 et les priorités en matière de développement des compétences sont actuellement discutées avec les directeurs régionaux. Le recensement des compétences portant sur les assistants, administration générale et appui administratif dans le monde s'est achevé en janvier 2025.

8. Le projet de révision des **descriptions d'emplois génériques** pour la catégorie des services généraux au siège et pour la catégorie des services organiques au siège et sur le terrain a continué de progresser en 2024, des consultations ayant été menées comme par le passé avec le personnel concerné, des responsables, des experts de domaines particuliers et des représentants syndicaux. En évaluant la manière dont les tâches du personnel du BIT ont évolué, ce projet permet de s'assurer que les descriptions de poste reflètent fidèlement les fonctions, les compétences, les aptitudes professionnelles, l'expérience et les qualifications requises pour répondre aux besoins actuels et futurs. De nouvelles descriptions d'emplois génériques ont été créées pour les familles d'emplois des spécialistes juridiques (droit du travail) (grades P2 à P5) et des assistant(e)s à la production de documents au siège (grades G4 à G6). En décembre 2024, ces descriptions ont été annexées à l'accord collectif conclu entre le Bureau et le Syndicat du personnel de l'OIT (en mai 2023), et 69 nouvelles descriptions d'emplois ont été assignées aux fonctionnaires concernés.

1.2. Domaine d'intervention: Attirer, recruter et mobiliser des personnes issues d'horizons divers

9. Un **examen des pratiques** et procédures **de recrutement** entrepris en 2024 a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action visant la levée des blocages et une plus grande efficacité, et, après des consultations avec le Syndicat du personnel de l'OIT, des changements ont été introduits. En particulier, le Système de recrutement, d'affectation et de placement du personnel (RAPS), dans lequel les vacances de poste sont regroupées et publiées conjointement à des moments précis de l'année, a été remplacé par un système de publication par roulement pour les postes financés par le budget ordinaire. La transition a été facilitée par les nouvelles applications SharePoint, qui prévoient des procédures d'approbation collaboratives en ligne pour chaque poste vacant. En 2024, le Bureau a publié 64 **avis de vacance de poste** par l'intermédiaire du système RAPS ou du nouveau système. Durant l'année, le délai moyen de recrutement – de la date de clôture du dépôt des candidatures jusqu'à la sélection finale – s'est établi à 215 jours (contre 234 en 2023). Des efforts sont encore nécessaires pour optimiser les délais, mais les changements opérés ont déjà permis au Bureau de réduire le nombre de procédures de recrutement en souffrance. Les travaux relatifs au plan d'action se poursuivront en 2025.
10. Les délais de recrutement pour les **postes affectés à des projets de coopération pour le développement** continuent de faire l'objet d'un contrôle régulier – pour l'ensemble des postes, notamment ceux considérés comme essentiels. Quarante-trois postes de la catégorie des services organiques ont été pourvus au cours de l'année 2024, avec un délai moyen de recrutement – de la date de clôture du dépôt des candidatures jusqu'à la sélection finale – de 73 jours. Pour l'ensemble des postes de la catégorie des services organiques, tous grades confondus, le délai moyen entre la sélection du candidat et sa prise de fonctions était de 58 jours (contre 67 en 2023). Pour les postes d'encadrement au grade P5, le délai moyen est de 62 jours, ce qui constitue une amélioration notable par rapport aux années précédentes (il était de 73 jours en 2023 et de 75 jours en moyenne pour la période allant de 2018 à 2022).

11. Le Bureau continue de prendre des mesures pour attirer, recruter et mobiliser des personnes venant d'horizons divers, notamment au moyen de mesures de sensibilisation, de l'élaboration de nouvelles politiques, de programmes d'organisation des carrières et de changements d'ordre culturel, ainsi que d'un appui actif aux réseaux, aux communautés et aux groupes-ressources du personnel du BIT.
12. En ce qui concerne les activités de **sensibilisation**, en 2024, le BIT a participé à 16 salons des carrières dans le but d'attirer des candidats de divers horizons. Il a également pris des mesures ciblées, par l'intermédiaire de sites d'emploi spécialisés et des réseaux sociaux pour promouvoir les postes difficiles à pourvoir. Le Bureau a continué d'aller à la rencontre des candidats sur les réseaux sociaux et d'intervenir auprès des États Membres et des organisations d'employeurs et de travailleurs, via les canaux officiels, dans le but d'accroître le nombre de candidats justifiant d'une expérience utile pour les trois groupes de mandants. Avec son bon taux de maintien dans l'emploi (57 pour cent), le programme des jeunes experts associés est un outil important pour le rajeunissement du personnel du BIT. Le Bureau cherche activement à élargir la base de donateurs de ce programme en se concentrant notamment sur les pays sous-représentés; en 2024, de nouveaux accords ont été conclus avec les États-Unis d'Amérique, l'Ouzbékistan et l'Australie.
13. En 2024, un certain nombre de **programmes d'évolution des carrières** visant des groupes répondant aux critères de la diversité se sont poursuivis. L'ambition du Bureau de parvenir à l'égalité des genres s'est appuyée sur le programme interorganisations «EMERGE», qui s'adresse à des femmes occupant un poste de grade P3, le programme de mentorat professionnel de l'OIT destiné aux femmes et le programme «Leadership, Women and the UN» proposé par l'École des cadres du système des Nations Unies. Parmi les efforts déployés pour constituer des viviers de talents afin d'améliorer la représentation géographique du personnel, on citera notamment le programme de perfectionnement à l'intention des fonctionnaires de la catégorie des services organiques nationaux et l'allocation spéciale du Directeur général destinée à la prise en charge des frais de voyage des stagiaires ressortissants de pays sous-représentés.
14. Les **changements d'ordre culturel** reposent sur des activités de sensibilisation, des initiatives spéciales et l'apprentissage par l'expérience. En janvier 2024, une formation sur l'inclusion du handicap a été organisée à l'intention de l'équipe globale de direction qui, à cette occasion, a défini les engagements spécifiques qu'elle devait prendre pour défendre l'inclusion du handicap. Suite à cela, une nouvelle initiative a été lancée dans le but d'accueillir davantage de collègues en situation de handicap dans le programme de stages du BIT. Onze profils de poste partiellement financés par une allocation spéciale du Directeur général, ont été publiés spécialement à l'intention des stagiaires porteurs de handicap. Une vaste base de contacts créée pour des initiatives ciblées a été judicieusement utilisée pour attirer de nombreux candidats qualifiés. Les responsables du recrutement et leurs équipes ont reçu des directives et une formation sur la manière d'aider les personnes en situation de handicap au moment de l'entretien d'embauche et pendant la phase d'intégration. Ils ont été informés des mécanismes en place pour répondre aux demandes d'aménagement raisonnables. L'impact de cette initiative devrait s'étendre au-delà du programme de stages et contribuer encore à la réputation de l'OIT en tant qu'employeur de référence pour les personnes en situation de handicap, tout en faisant croître ce vivier de candidats pour les postes financés par le budget ordinaire et ceux relevant de la coopération pour le développement.

15. Le programme de mentorat inversé lancé à titre expérimental en 2022 a été déployé à plus grande échelle; il comptait 24 binômes en septembre 2024. Dans ce programme de six mois, la relation de mentorat est inversée. Au lieu de demander à des responsables chevronnés de guider et de conseiller leurs collègues plus jeunes dans leur évolution de carrière, on laisse les moins expérimentés jouer le rôle de mentor en apportant leurs idées et leur aide dans un ensemble de domaines tels que le développement des compétences numériques, la communication, l'image de marque et l'implication du personnel. Ce programme vise à stimuler l'apprentissage autour du numérique, à encourager l'innovation et à créer une culture plus inclusive pour les jeunes collègues. Les mentors sont des jeunes experts associés et d'autres membres du personnel de grade G5 ou d'un grade supérieur, tous âgés de moins de 31 ans. Les mentorés sont des conseillers, des directeurs de départements, des chefs de service et des directeurs de bureau, ainsi que des coordonnateurs de pays de grade D2, D1 et P5. D'autres échanges entre générations ont eu lieu à l'occasion de la Journée internationale des personnes âgées, notamment dans le cadre d'un événement organisé conjointement par HRD, le Syndicat du personnel de l'OIT et «Les Anciens», une section du Syndicat du personnel qui représente les anciens fonctionnaires du BIT. Lors de cette manifestation, une table ronde a été organisée avec les retraités et des fonctionnaires du BIT toujours en activité, ainsi qu'un «café international» qui a donné matière à un échange intergénérationnel.

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

16. Parallèlement aux nouveaux cadres de développement des compétences conçus pour répondre aux résultats de l'exercice de cartographie des compétences, le Bureau propose un vaste choix de formations standard destinées au personnel, telles que cours de langue, cours de communication, formations à la gestion des conflits, à la gestion du personnel et à la gouvernance interne. Les fonctionnaires ont également accès à la médiathèque LinkedIn Learning. Le passage à un format en ligne a rendu bon nombre de ces formations accessibles au personnel partout dans le monde, ce qui a suscité un intérêt et une demande accrus.
17. Dans un souci d'inclusivité, la session 2024 de l'atelier d'orientation de l'OIT a été refondue de manière à accueillir 262 nouveaux fonctionnaires (alors que les éditions précédentes ne comptaient que 60 participants), toutes sources de financement et tous lieux d'affectation confondus. Le parcours d'orientation virtuel de l'OIT se compose d'un socle d'intégration, d'une durée de deux semaines, deux fois par an, suivi de cinq ateliers individuels adaptés à chaque région.
18. Les parcours d'apprentissage sur la coopération pour le développement ont été refondus en filières d'apprentissage, dans le prolongement des parcours des deux périodes biennales écoulées. À la fin de l'année 2023, une analyse des besoins de formation a montré qu'il existait déjà une multitude de contenus et qu'il était donc primordial de les rentabiliser. La stratégie globale relative aux parcours d'apprentissage consiste à renforcer et à mettre en valeur les ressources existantes. Elle crée une offre de formation cohérente et distincte aux fins du perfectionnement du personnel du BIT sur les sujets spécifiques et plus larges de la coopération pour le développement et des partenariats, disponible en plusieurs formats et sur de nombreux supports, l'objectif étant de pouvoir mettre au point des parcours d'apprentissage individualisés, sur mesure. Ces nouvelles possibilités d'apprentissage seront ouvertes en 2025.

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

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

19. L'OIT dispose d'un solide **cadre de suivi du comportement professionnel**, qui affiche un taux de conformité élevé (90 pour cent au 31 décembre 2024). Le Bureau s'emploie sans relâche à perfectionner ses processus et pratiques en la matière.
20. Des modifications permettant de gérer de manière plus souple les responsabilités en matière d'évaluation et de rationaliser les flux de tâches dans le traitement des formulaires ont été mises au point au cours de l'année 2024 et présentées au Conseil d'administration en novembre 2024, en vue de leur mise en œuvre lors du cycle d'évaluation de 2025.
21. L'**amélioration des pratiques en matière de suivi du comportement professionnel** s'est poursuivie, appuyée par un large éventail d'activités de formation, de réunions informelles de partage de connaissances et de séances d'accompagnement individuel. On peut notamment citer les activités suivantes: «Donner et recevoir du feedback» (22 personnes); «Réussir mes entretiens de performance» (46 personnes); «Conversations GROWTH» (11 personnes); et «Suivi efficace du comportement professionnel» (37 personnes). Au cours de l'année 2024, 59 fonctionnaires (dont 9 membres de la direction) ont bénéficié de sessions de formation individuelles sur le cadre de suivi du comportement professionnel lors de leur prise de fonction au Bureau ou suite à une nomination à un poste d'encadrement. De plus, 17 séances de soutien personnalisé sur le suivi du comportement professionnel ont été organisées à l'intention de responsables et d'autres membres du personnel.
22. Le Comité des rapports est l'un des mécanismes éprouvés contribuant à **accroître la responsabilité de la performance** au sein du Bureau. Il examine les évaluations des fonctionnaires en période probatoire ainsi que celles des membres du personnel pour lesquels les appréciations et/ou observations révèlent un comportement professionnel insatisfaisant. En 2024, il a examiné 33 cas d'insuffisance professionnelle et demandé la mise en œuvre de 11 plans d'amélioration des performances, dont 9 ont permis des progrès et 2 font encore l'objet d'un suivi attentif. Il a également demandé la tenue de 16 entretiens à mi-parcours pour des membres du personnel dont le comportement professionnel était jugé insatisfaisant, dont 13 ont révélé une amélioration. S'agissant des cas d'insuffisance professionnelle prolongée, huit membres du personnel ont quitté le Bureau en 2024 à la suite de **mesures de gestion des conséquences**, sur décision administrative, par démission ou à l'issue de leur contrat.

2.2. Domaine d'intervention: Nouvelles méthodes de travail

23. 2024 a été la première année complète de mise en œuvre de la politique sur les **modalités de travail flexibles**, mise en place le 1^{er} juillet 2023. Cette politique permet aux membres du personnel, sous réserve des exigences du service, de demander à recourir à diverses modalités de travail flexible qui visent à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée tout en garantissant l'efficacité opérationnelle grâce à une productivité et une créativité accrues. Tous les bureaux de l'OIT ont désormais défini des plages horaires fixes qui garantissent que tous les fonctionnaires en poste au lieu d'affectation concerné travaillent en journée, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. De nombreux bureaux, départements et équipes ont instauré au moins un jour hebdomadaire de présence obligatoire au bureau pour tous les fonctionnaires, afin de garantir une présence adéquate sur place pour les réunions, le travail collaboratif et la cocréation. Pour mettre en œuvre la politique de manière juste et transparente, les responsables s'appuient sur un tableau de bord de gestion du temps,

disponible dans IRIS, qui leur donne une visibilité sur le recours au télétravail, les congés pris dans le cadre du cumul d'heures et les autres formes d'absence.

24. Il ressort des données disponibles dans IRIS pour 2024 que le télétravail est nettement plus utilisé que le cumul d'heures et que, à l'échelle du Bureau, 16 pour cent du temps de travail global est effectué en télétravail. Si le télétravail représente 22 pour cent du temps de travail au siège et 13 pour cent dans les régions, l'absence liée aux déplacements en mission suit le schéma inverse, et représente jusqu'à 14 pour cent du temps de travail dans les régions, alors qu'elle ne dépasse pas 6 pour cent dans les pôles du siège. Au total, 654 jours de congé ont été pris dans l'ensemble du Bureau en utilisant le cumul d'heures, dont seulement 3 pour cent dans les régions. Au siège, la majeure partie du temps de congé pour cumul d'heures a été utilisé au sein du pôle Services de gestion interne, où les départements travaillent davantage en lien avec leurs clients et où les tâches assumées par les fonctionnaires se prêtent moins au télétravail.
25. Les résultats de l'enquête sur l'indice de la santé organisationnelle menée en septembre 2024 indiquent que le taux de satisfaction du personnel au sujet de la politique sur les modalités de travail flexibles est très élevé. Ainsi, 82 pour cent des participants ont estimé que cette politique contribuait positivement à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée car elle leur permettait de mieux concilier leurs responsabilités personnelles et leurs responsabilités professionnelles. En outre, 79 pour cent ont considéré que son application était équitable et transparente et 60 pour cent, qu'elle favorisait la collaboration et le travail d'équipe, tandis que 67 pour cent ont jugé qu'elle n'avait pas d'incidence négative à cet égard. En revanche, selon 15 pour cent des participants, la politique a un impact négatif.
26. HRD, en consultation avec le Comité du Syndicat du personnel, procède actuellement à un examen de la mise en œuvre de la politique et de ses conséquences sur les méthodes de travail. Cet examen s'appuie sur les résultats de l'enquête sur l'indice de la santé organisationnelle ainsi que sur les avis recueillis lors d'une série de consultations menées auprès des responsables et du personnel, tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Des recommandations sur d'éventuels ajustements seront ensuite soumises au Directeur général.
27. La pratique désormais ancrée du télétravail et la disponibilité des équipements et infrastructures informatiques nécessaires ont été décisives pour la mise en place d'**autres modalités de travail** permettant aux fonctionnaires du BIT de poursuivre leurs activités dans des situations de crise (conflits, troubles civils ou catastrophes) nécessitant d'évacuer temporairement des bureaux de l'Organisation ou de recourir au travail à domicile obligatoire.
28. Le Bureau poursuit la mise en œuvre du **Plan d'action pour la santé mentale et le bien-être au travail**. Mis au point à la fin de l'année 2023 pour une période de trois ans, ce plan repose sur la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies, à l'élaboration de laquelle l'OIT a activement participé.
29. Le Bureau continue d'encourager la participation des responsables et des membres du personnel au programme «**Diriger et apprendre**» destiné aux responsables et disponible en ligne depuis 2022 sur la **plateforme Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies**. Ce programme propose des orientations et des outils pratiques pour favoriser le bien-être individuel, soutenir les collègues rencontrant des problèmes de santé mentale et combattre la stigmatisation. En 2024, les responsables ont été invités à intégrer le programme «**Diriger et apprendre**» dans leurs plans de développement au début du cycle de suivi du comportement professionnel.

30. Les messages clés sur la promotion et la protection de la santé mentale et du bien-être sont davantage intégrés dans les formations de l'OIT sur la gestion du personnel et la gestion du comportement professionnel.
31. Le Bureau a publié les **Lignes directrices concernant le retour au travail et les aménagements raisonnables à la suite d'un congé de maladie prolongé** et a à cette occasion organisé un événement auquel ont participé des représentants des Nations Unies et des experts internationaux. Le Service médical (MEDSERV) et HRD collaborent activement pour veiller à la bonne gestion du retour au travail après une absence prolongée, cruciale tant pour les fonctionnaires concernés que pour les équipes.
32. Des ressources dédiées à la santé mentale et au bien-être sont mises à la disposition du personnel tout au long de l'année. Un atelier intitulé «Travailler et vivre avec plus de bien-être et moins de stress», organisé pour l'ensemble du personnel, a été animé par un expert de renommée mondiale en pleine conscience et méditation. Il a donné aux fonctionnaires des conseils pratiques et leur a présenté des techniques efficaces pour améliorer leur bien-être et mieux gérer leur stress, aussi bien au travail que dans leur sphère personnelle.
33. La **responsable du bien-être du personnel du BIT** a proposé des séances de soutien individuelles et collectives aux fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation où le niveau de stress est élevé, notamment à Kyiv, Moscou, Beyrouth et Jérusalem. Elle continue par ailleurs d'offrir à l'ensemble du personnel et à leur famille un soutien couvrant un large éventail de thématiques et de facteurs de stress. Les membres du personnel du BIT peuvent en outre consulter les conseillers des Nations Unies, dont la liste régulièrement actualisée peut être obtenue auprès des partenaires RH au siège et sur le terrain.
34. L'**évaluation des risques psychosociaux** est en cours et devrait être achevée en 2025. Elle servira de base à la mise en œuvre de **mesures** ciblées **visant à atténuer ces risques** et à améliorer la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail.
35. La **Journée mondiale de la santé mentale 2024**, placée sous le thème «La santé mentale au travail», a été célébrée en octobre à travers une série d'activités. Une vidéo comportant des messages de l'équipe de direction et des témoignages de membres du personnel du siège et des bureaux extérieurs a été diffusée. En outre, le **médecin-conseil**, la **responsable du bien-être du personnel** et des **représentants de HRD** se sont postés aux entrées du bâtiment pour dialoguer avec les fonctionnaires, répondre à leurs questions et recueillir leurs suggestions au sujet des mesures à prendre pour améliorer le bien-être au travail.

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

36. Pour le Bureau, il reste prioritaire de faire en sorte que les comportements irrespectueux et contraires à l'éthique puissent être repérés, gérés efficacement et dûment sanctionnés, ce qui est essentiel pour garantir un **environnement de travail sûr où le respect est la règle**. HRD continue de travailler en concertation avec la Médiatrice, le Responsable des questions d'éthique, le bureau de l'audit interne et du contrôle et le Syndicat du personnel pour tenir, à l'intention du personnel de l'ensemble du Bureau, diverses séances d'information et de formation concernant le respect sur le lieu de travail, la lutte contre le harcèlement, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, la conduite éthique et la prévention de la fraude et des manquements. Grâce à l'utilisation des modalités de réunion en ligne, à l'organisation de missions spéciales et à l'exploitation des synergies avec d'autres réunions et activités de développement du personnel, des séances de formation et d'information ont été tenues à l'intention des responsables et membres de la direction au siège de l'OIT et sur le terrain, au niveau des départements techniques comme aux échelons régional et national. Les

méthodes sur lesquelles se fondent les modules de formation «ILO Respect» ont continué d'être mises à l'essai dans certains lieux, notamment à Islamabad et à Karachi, et servent maintenant à mettre au point un ensemble complet de supports de campagne et de formation, y compris un volet consacré à la formation des formateurs qui facilitera la diffusion des contenus à l'échelle du Bureau de manière économiquement rationnelle. La bonne application du cadre réglementaire relatif aux ressources humaines est également essentielle à une gestion équitable et transparente, condition d'un lieu de travail sûr et fondé sur le respect.

37. Les modules de formation en ligne «Prévention et lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles» et «Ensemble pour le respect: prévenir l'abus d'autorité, le harcèlement, le harcèlement sexuel et la discrimination», obligatoires pour tous les membres du personnel, le sont également pour les stagiaires depuis janvier 2024. Au total, 405 fonctionnaires ont suivi la formation obligatoire sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles en 2024, et le taux d'achèvement pour les deux modules s'établit respectivement à 94 pour cent et à 91 pour cent. Les stagiaires participent à des séances d'information spéciales et reçoivent des supports d'information spécifiques, le but étant de veiller à ce qu'ils aient connaissance, dès leur premier jour de stage, de l'approche de tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence et de harcèlement au sein de l'Organisation. Le module actualisé de formation en ligne sur l'éthique a été mis au point et sera lancé en 2025.
38. Le Bureau a mené une campagne à fort impact sur la **prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles** en mars 2024 et a actualisé les pages de l'Intranet consacrées à la lutte contre le harcèlement en y intégrant divers supports utilisés dans le cadre de la campagne. Depuis novembre 2024, il dispose d'un poste de Responsable de la prévention et de la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, qui relève directement du Cabinet du Directeur général. Le **Code de conduite pour la prévention de toutes les formes de violence et de harcèlement dans le cadre des manifestations placées sous l'égide de l'OIT** est systématiquement appliqué. Sa mise en œuvre concrète ayant été réévaluée en 2024, des améliorations seront apportées pour la session de la Conférence internationale du Travail de 2025 afin de veiller à ce qu'il soit bien compris, diffusé et appliqué.
39. La promotion de discussions ouvertes sur les questions liées au respect a permis au **personnel de se sentir plus en confiance pour signaler des problèmes** et recourir en premier lieu et sans tarder aux voies informelles de règlement des conflits. Bien qu'il reste faible, le nombre de signalements formels n'a cessé d'augmenter ces quatre dernières années. En 2024, sept plaintes formelles ont été présentées dans le cadre des procédures relatives au harcèlement, contre seulement deux en 2020. L'idéal serait de ne compter aucun cas de violence ni de harcèlement; sachant cependant que des faits de ce type se produisent, le Bureau note avec satisfaction que les collègues osent davantage en parler et les signaler.
40. Tous les efforts déployés pour que le lieu de travail soit sûr, respectueux et exempt de toute forme de violence et de harcèlement se fondent sur une approche centrée sur la victime et sur des politiques claires visant à prévenir et à traiter les cas de représailles. Cette approche est appliquée à l'examen des allégations de toute forme de manquement et aux enquêtes correspondantes, sans compromettre le droit de toutes les parties à une procédure régulière. Le Bureau révisera sa **politique de lutte contre le harcèlement** en 2025 pour l'aligner sur les principes et les droits consacrés dans la convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, ainsi que pour faciliter l'accès, au besoin, aux mécanismes formels de règlement des conflits.

41. Une décision prise en novembre 2023 par le Conseil d'administration a donné lieu à la révision du **régime disciplinaire interne** défini au chapitre XII du Statut du personnel ainsi qu'à la création d'un comité de discipline chargé d'examiner les cas de faute et de conseiller le Directeur général sur les mesures disciplinaires appropriées. En 2024, le Comité de discipline a examiné 11 cas. Les résultats des enquêtes sur les cas de faute et des procédures disciplinaires sont dorénavant publiés sur les pages du site Web de l'OIT et de l'intranet consacrées à la responsabilité et à la transparence, qui sont mises à jour au fur et à mesure. L'accroissement de la transparence doit permettre à la fois de décourager les fautes et de renforcer la confiance du personnel dans le cadre de responsabilisation.
42. Le **respect de la diversité sous toutes ses formes** fait partie des questions examinées dans le cadre de l'examen en cours des politiques et procédures internes du Bureau. La mise en œuvre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap sera renforcée grâce à une **nouvelle politique pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi**, qui sera mise en application en 2025. Le Groupe-ressource des employés sur l'inclusion des personnes handicapées, qui rassemble des membres du personnel en situation de handicap ou qui ont des personnes à charge en situation de handicap, est maintenant un interlocuteur bien établi et précieux, qui mène des actions de sensibilisation pour faire mieux comprendre les besoins particuliers du personnel en matière de handicap et promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail. Des contacts sont pris auprès des organisations de personnes en situation de handicap pour encourager les candidatures aux postes vacants au BIT. Une initiative a été lancée pour proposer des stages dans diverses disciplines et domaines thématiques exclusivement aux personnes en situation de handicap, dans l'espoir que cela puisse créer une voie d'accès à l'emploi. En décembre, à l'occasion de la **Journée internationale des personnes handicapées**, le Bureau a organisé une manifestation intitulée «How we're championing change – the ILO's Disability Inclusion Strategy (2024–2027)», sur la promotion du changement grâce à la Stratégie de l'OIT pour l'inclusion du handicap (2024-2027), qui a notamment permis de discuter des stratégies qui favorisent l'inclusion du handicap au sein du Bureau et à l'échelle de l'Organisation.

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

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

43. La numérisation des processus clés en matière de ressources humaines se poursuit. À la fin de 2024, 69 pour cent de ces processus avaient été numérisés, ce qui signifie que le Bureau est en bonne voie d'atteindre l'objectif de 75 pour cent fixé pour la fin de 2025. Les progrès accomplis vers cet objectif témoignent de la volonté du Bureau de rationaliser les opérations relatives aux ressources humaines, d'améliorer les services fournis et de renforcer la sécurité des données, dans le cadre des efforts plus larges de modernisation de l'Organisation.
44. Dans la continuité des progrès déjà accomplis, la mise en place des solutions numériques énumérées ci-après a permis d'améliorer encore davantage l'efficacité et l'accessibilité des services assurés dans le domaine des ressources humaines:
 - La **procédure de demande de carte de légitimation en libre-service** mise en place au siège en juillet 2024 permet aux membres du personnel de renouveler leur carte de légitimation sans difficulté grâce à une interface conviviale.

- La **procédure de soumission en ligne des demandes en deuxième assurance sur SHIF Online** mise en place en septembre 2024 met à la disposition du personnel une plateforme plus efficace et plus sûre pour la gestion des remboursements des frais médicaux.
 - Une nouvelle version des **formulaires électroniques d'évaluation du comportement professionnel** a été mise au point en 2024 en vue du cycle d'évaluation de 2025, afin de rationaliser les différentes étapes du processus de façon à le rendre plus efficace et à améliorer l'expérience de l'utilisateur.
 - Le processus de **classement électronique des dossiers du personnel** a commencé en 2024 et la phase consacrée au siège doit s'achever au premier trimestre de 2025. Ce processus sera ensuite étendu aux bureaux régionaux de manière progressive, afin de garantir une gestion normalisée et dématérialisée des documents.
 - Un **outil global et intégré de traitement des versements à la cessation de service**, dont l'élaboration a commencé en 2024, devrait être mis en place au siège – et dans deux bureaux extérieurs à titre pilote – d'ici juin 2025. Il sera ensuite déployé progressivement dans les régions, de manière à garantir une application uniforme et une utilisation cohérente.
 - Une **plateforme en libre-service pour la certification de la situation familiale et la gestion des personnes à charge** est en cours de développement; la première phase (certification de la situation familiale) devrait s'achever en septembre 2025. Cette initiative est alignée sur les efforts déployés par l'Organisation pour simplifier les procédures administratives et donner plus d'autonomie au personnel au moyen de fonctionnalités disponibles en libre-service.
45. Ces initiatives numériques sont conformes à la volonté de l'Organisation de moderniser les services dans le domaine des ressources humaines, d'accroître l'efficacité des opérations et de renforcer la transparence, tout en garantissant le respect des normes de protection et de sécurité des données.

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

46. Dans le cadre des efforts déployés pour tirer parti de la prise de décision fondée sur des données, les améliorations apportées à l'analyse des données relatives aux ressources humaines donnent aux responsables et aux autres membres du personnel des informations en temps réel sur des tendances clés concernant le personnel.
47. Une nouvelle version du **tableau de bord des congés** est en cours d'élaboration. Elle permettra de consulter des données en temps réel et d'utiliser des outils de visualisation améliorés, d'où une plus grande transparence et une planification plus efficace. Elle devrait être achevée d'ici à juin 2025.
48. Ces initiatives relatives à l'analyse des données favorisent une gestion des ressources humaines fondée sur des éléments factuels et aident à élaborer des stratégies reposant sur des données pour planifier les effectifs et améliorer les résultats de l'Organisation.
49. Les progrès continus de la numérisation des processus et de l'amélioration des outils d'analyse dans le domaine des ressources humaines montrent que le Bureau est résolu à utiliser des solutions novatrices pour s'assurer une main-d'œuvre dynamique et agile, conformément aux besoins en constante évolution des organismes appliquant le régime commun des Nations Unies.

► Perspectives pour 2025

50. Ces trois dernières années, des progrès notables ont été accomplis dans l'application de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025. En 2025, les efforts porteront sur plusieurs initiatives clés: lancer une campagne globale au siège et dans les bureaux extérieurs pour promouvoir une culture du lieu de travail fondée sur le respect; réviser la politique et les procédures relatives au harcèlement pour garantir qu'elles sont à jour et efficaces; achever les deux premières phases du recensement des compétences afin de mettre au point et d'exécuter un plan de développement des compétences destiné aux spécialistes techniques, aux responsables sur le terrain et aux assistants (administration générale et appui administratif).
51. En 2025 commencera l'élaboration de la Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029, qui jettera les bases des initiatives à venir et garantira leur cohérence avec la vision et les priorités stratégiques de l'OIT.