



Conseil d'administration

355^e session, Genève, 17-27 novembre 2025

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 30 octobre 2024

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 2025 et fait la synthèse des progrès réalisés durant les quatre années de mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, au regard de ses principales réalisations attendues.

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

Documents connexes: [GB.337/PFA/11](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.347/PFA/INF/7](#); [GB.350/PFA/10](#); [GB.353/PFA/INF/7](#)

► **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	8
1.3. Domaine d'intervention: Développer les capacités d'exécution	11
Résultat 2: Environnement sous le signe du respect et d'une plus grande autonomie	13
2.1 Domaine d'intervention: Accroître la responsabilité de la performance	13
2.2 Domaine d'intervention: nouvelles méthodes de travail	14
2.3 Domaine d'intervention: un lieu de travail sous le signe du respect et de l'éthique	16
Résultat 3: Mettre la technologie au service de l'efficacité des ressources humaines par la modernisation et la numérisation continues de cette fonction.....	19
3.1. Domaine d'intervention: technologies/numérisation en matière de ressources humaines	19
3.2. Domaine d'intervention: analyse des données relatives aux ressources humaines	20
Préparation de la Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029.....	21
Annexe: Indicateurs clés de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025: résultats	23

► Introduction

1. À sa 343^e session (novembre 2021), le Conseil d'administration a approuvé la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 ¹. Il 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 sur la situation à mi-parcours, y compris les résultats intermédiaires ². Ces deux discussions ont été pour lui l'occasion de donner des orientations au Bureau. Un autre rapport sur les progrès réalisés en 2024 a été présenté au Conseil d'administration pour information à sa 353^e session (mars 2025) ³.
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 2025 par le Bureau au regard des principales réalisations attendues de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 et fait la synthèse de l'ensemble des résultats obtenus au cours des quatre années de mise en œuvre. Il traite en outre, dans une perspective d'avenir, de la stratégie qui sera adoptée pour 2026-2029. Des informations sur les progrès réalisés au 31 août 2025 au regard des cibles associées à chacun des indicateurs clés retenus pour la stratégie 2022-2025 figurent dans l'annexe.
4. La Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025 souligne dès ses premières lignes la rapidité, l'ampleur et la complexité sans précédent des transformations à l'œuvre dans le monde du travail, et le défi que constitue pour le Bureau la nécessité de disposer des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, tout en bénéficiant d'un

¹ GB.343/PFA/14.

² GB.347/PFA/INF/7 et GB.350/PFA/10.

³ GB.353/PFA/INF/7.

cadre de travail favorable. Elle souligne également la nécessité de repenser les stratégies de gestion des talents, de mettre en place de nouveaux processus et d'actualiser les éventails de compétences au sein des équipes. Elle insiste aussi sur l'importance que revêt une culture du lieu de travail fondée sur le respect mutuel, la non-discrimination et un comportement conforme à l'éthique. La technologie y est mise en avant comme un levier essentiel pour favoriser de nouvelles méthodes de travail et améliorer l'accès à des informations et des conseils permettant d'orienter la prise de décisions.

5. Alors que la quatrième année de mise en œuvre de la stratégie touche à sa fin, dans un contexte de crise et d'incertitude encore plus grandes, il est bon de porter un regard rétrospectif sur les progrès accomplis et les changements mis en place, et de réfléchir aux possibilités qu'ils offrent d'envisager l'avenir avec un regard plus pertinent, à l'heure où l'OIT se lance dans un processus de réforme.

► 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

6. Le Bureau a renforcé la planification de ses effectifs en mettant au point des outils de recensement des besoins de compétences actuels et futurs, en intégrant ces outils dans le cycle de planification stratégique et en utilisant les résultats ainsi obtenus pour éclairer les décisions sur la programmation des ressources, le recrutement ciblé et les priorités en matière de perfectionnement du personnel. **L'exercice de recensement des compétences** lancé en 2023 a bien progressé et a permis de dresser un panorama des compétences parmi les spécialistes techniques, spécialistes juridiques, chefs de service, conseillers techniques principaux et fonctionnaires nationaux (phase 1), les responsables sur le terrain (phase 2a) et les assistants (administration générale et appui administratif) (phase 2b). Au total, des données sur les compétences ont été recueillies auprès de **1 512 membres du personnel, avec un taux de réponse moyen de 89 pour cent** pour ces groupes prioritaires.
7. Comme le Conseil d'administration en a été informé en mars 2025 ⁴, l'analyse réalisée au cours de la **phase 1** a révélé que, d'une manière générale, **les compétences spécifiques nécessaires pour permettre à l'OIT d'atteindre les résultats stratégiques fixés étaient au niveau requis**, mais qu'il existait des possibilités de développement dans plusieurs domaines essentiels et techniques transversaux, dont l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), l'analyse de données, la communication et l'inclusion de thématiques écologiques. Ce constat valait également pour **les responsables sur le terrain**, des lacunes ayant été recensées concernant la culture numérique, notamment l'utilisation sûre et efficace de l'IA, les compétences en communication pour les relations avec l'extérieur, en particulier à travers les médias, et la connaissance des questions environnementales dans le contexte de l'OIT. La nécessité de renforcer encore la communication avec les mandants concernant les normes internationales du travail et les mécanismes de contrôle et d'améliorer les capacités de contrôle en matière de passation de

⁴ GB.353/PFA/INF/7.

marchés et de processus financiers a aussi été soulignée, de même que la nécessité de renforcer le rôle moteur de l'Organisation dans les situations de crise et d'après-crise.

8. En ce qui concerne **les assistants (administration générale et appui administratif)**, l'analyse a fait apparaître des lacunes dans les compétences numériques concrètes, notamment dans l'utilisation de l'IA pour les tâches courantes, ainsi que dans la maîtrise de plateformes comme SharePoint, Microsoft Teams et OneNote. Des déficits de compétences ont aussi été relevés dans l'utilisation de systèmes propres à l'OIT, tels que le système intégré d'information sur les ressources (IRIS). Les compétences non techniques, telles que la gestion des conflits et du stress, la prise de décisions sous pression et la connaissance des protocoles, ont été recensées au nombre des domaines nécessitant une attention particulière. Des lacunes ont également été constatées en matière d'analyse de données et de coordination. En outre, des membres du personnel ont déclaré avoir besoin d'approfondir leurs connaissances des politiques du régime commun des Nations Unies.
9. Ces enseignements clés concernant les domaines prioritaires en matière de développement des compétences ont servi de base à la conception de **programmes d'apprentissage ciblés** à l'intention des groupes de fonctionnaires concernés. L'élaboration et la mise en œuvre de ces programmes ont occupé une grande partie de l'année 2025, de même que la préparation de la phase finale (phase 3) de l'exercice de recensement des compétences, qui portera essentiellement sur les rôles au sein du pôle Services de gestion interne à l'échelle mondiale. Les activités prévues au titre de la phase 3 ont été suspendues, dans l'attente des résultats de l'examen en cours de l'OIT et de toute décision relative aux réformes institutionnelles susceptibles d'avoir une incidence sur les rôles et besoins en compétences futurs ⁵.
10. L'exercice de recensement des compétences se fonde sur les résultats du projet de révision des **descriptions d'emploi génériques**, dont l'objectif est de garantir que les descriptions de poste reflètent fidèlement les fonctions, les compétences et les aptitudes professionnelles, l'expérience et les exigences en matière de qualifications qui sont requises pour permettre à l'OIT de s'acquitter de son mandat aujourd'hui et demain. Le projet se caractérise par une approche consultative associant des fonctionnaires, des responsables, des experts de domaines particuliers et des représentants syndicaux. Les nouvelles descriptions d'emploi génériques font l'objet de **l'accord collectif** conclu entre le Bureau et le Syndicat du personnel de l'OIT en 2023.
11. Depuis 2023, de nouvelles descriptions d'emploi génériques ont été élaborées et mises en place à l'échelle mondiale dans la catégorie des services organiques pour les **spécialistes techniques, les spécialistes juridiques et les spécialistes de programme**, et une nouvelle famille d'emplois de **spécialistes de l'évaluation** a été créée pour le siège et les régions. De nouvelles descriptions d'emploi génériques pour la famille d'emplois des **statisticiens** viennent d'être mises au point et celles concernant les **traducteurs** sont en cours d'élaboration. Au 31 août 2025, de nouvelles descriptions de poste étaient assignées à 362 membres du personnel, soit **56 pour cent** des fonctionnaires de la catégorie des services organiques dont le poste est associé à une description d'emploi générique. Compte tenu des activités prévues, cette proportion passera à **64 pour cent** d'ici à la fin de l'année.
12. En 2025, une analyse approfondie des postes de **coordonnateur national** dans la région Europe et Asie centrale a également été effectuée pour étudier l'évolution de ces postes sur le terrain au cours des 14 dernières années, depuis le dernier examen les concernant. Dans le

⁵ GB355/INS/7.

contexte actuel, l'analyse des postes de coordonnateur national a été jugée prioritaire par rapport aux travaux concernant la famille d'emplois des **administrateurs**, qui seront désormais menés à bien l'année prochaine. Ce changement de priorité signifie qu'il ne sera pas possible d'atteindre la cible de 70 pour cent fixée pour l'attribution de descriptions d'emplois génériques aux fonctionnaires de la catégorie des services organiques.

13. Dans le cadre de la révision des postes de la catégorie des services généraux au siège, de nouvelles descriptions d'emploi génériques ont été mises en place en 2023 et 2024 pour les **assistants(es) à la production de documents** et une nouvelle famille d'emplois a été créée pour les **assistants (administration générale et appui administratif)**. Cette nouvelle famille d'emplois englobe une grande partie des postes de la catégorie des services généraux au siège. Un examen des autres familles d'emplois a montré que nombre d'entre elles couvraient soit un très petit nombre de postes, soit des domaines dans lesquels les tâches connaissent une évolution rapide et risquent d'être concernées par l'examen de l'OIT. C'est pourquoi les travaux sur ces autres familles d'emplois ont été reportés, afin de pouvoir réexaminer les avantages que présente l'élaboration d'une description d'emploi générique pour ces postes. Au 31 août 2025, de nouvelles descriptions de poste étaient assignées à 136 fonctionnaires de la catégorie des services généraux, soit **59 pour cent** du groupe cible initialement prévu.

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

14. De nouvelles améliorations sont intervenues en 2025 à la suite de l'examen des pratiques et procédures de recrutement engagé en 2024. À titre d'exemple, l'**évaluation des compétences**, qui fait partie intégrante de toute procédure de sélection pour les postes financés par le budget ordinaire, a été actualisée pour permettre une approche rationalisée, en simplifiant l'organisation du calendrier et en rendant l'évaluation accessible à un plus grand nombre de candidats internes potentiels. Dans le même temps, des mesures ont été prises pour limiter les risques d'une utilisation abusive de l'IA dans le cadre de ces évaluations. Au cours des huit premiers mois de 2025, **30 avis de vacance de poste** ont été publiés (contre 64 au total en 2024), et le délai moyen de recrutement – de la date de clôture du dépôt des candidatures jusqu'à la sélection finale – a été **ramené à 186 jours**, contre 215 jours en 2024 (234 en 2023). Le nombre de postes vacants a été encore réduit au cours de la même période.
15. Le **recrutement en temps utile à des postes de direction et de directeur de bureau** est resté une priorité en 2025, la procédure de sélection ayant été achevée avant le départ du titulaire du poste dans **50 pour cent** des cas de vacance de poste attendue. Ce résultat satisfait à l'objectif fixé pour l'indicateur relatif à la planification efficace des effectifs, dans le droit fil des bons résultats qui avaient été enregistrés pour cet indicateur à mi-parcours de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2022-25.
16. 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. **Soixante-six postes** de la catégorie des services organiques ont été pourvus entre le 1^{er} janvier et le 31 août 2025. Pendant cette période, le délai moyen de recrutement – de la date de clôture du dépôt des candidatures jusqu'à la sélection finale – a été de **58 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 **60 jours**. Pour les fonctionnaires au grade P5, ce délai était de **72 jours**.

17. Le **système OneHR de vérification des états de service**, qui est en place depuis 2023 pour les postes de la catégorie des services organiques (P et catégories supérieures), est utilisé depuis le 1^{er} septembre 2025 pour **tous les recrutements locaux sous contrat de durée déterminée dans les régions**, ce qui garantit une méthode cohérente pour la vérification des états de service lors du recrutement.
18. L'OIT continue d'accorder une grande importance au **recrutement fondé sur le mérite**. Pour atteindre son objectif d'attirer, de recruter et de mobiliser des personnes issues d'horizons divers, elle n'a pas recours à des mesures spéciales mais utilise un certain nombre de moyens d'action efficaces en ce sens: **activités ciblées d'information** à l'extérieur et en interne; développement des **possibilités d'évolution de carrière**; et amélioration de la **culture de l'inclusivité** grâce à des manifestations, des formations et un appui aux réseaux, aux communautés et aux groupes-ressources du personnel du BIT.
19. Pour ce qui est des **activités d'information externe**, le Bureau a participé à huit **manifestations consacrées à l'emploi** pendant la période allant de janvier à août 2025, en ligne et en présentiel, en privilégiant celles qui attirent des participants divers en termes de nationalité, d'âge et d'origine. On mentionnera à titre d'exemple le salon de l'emploi organisé en février à l'Institut d'études politiques de Paris (dont les étudiants représentent plus de **150 nationalités**), un webinaire organisé à l'intention des ressortissants des États-Unis en mai, un exposé pour le soixante-troisième Programme annuel de hautes études de l'ONU (dont les participants représentaient **50 nationalités et étaient originaires de tous les continents**), à Genève, au mois de juillet, et les journées des carrières de l'ONU à l'Exposition universelle d'Osaka, en août 2025, au Japon. Le Bureau participe activement au groupe de travail pour la recherche de talents, une communauté de pratique du système des Nations Unies rattachée à l'initiative Unité d'action des Nations Unies, et a joué un rôle dans la semaine des carrières du système des Nations Unies en mai 2025, en présentant l'OIT à d'autres collègues des Nations Unies tout en permettant au personnel du BIT de s'informer sur les possibilités de carrière au sein d'autres organisations.
20. L'**information interne** est un outil important pour accroître la diversité car les activités de coopération pour le développement et les programmes de partenariat de l'OIT offrent une **réserve importante de candidats potentiels** pour les postes financés au moyen du budget ordinaire. On trouvera au paragraphe 26 ci-dessous des précisions sur les mesures prises pour retenir les collègues concernés lors de la récente fermeture de projets de coopération pour le développement. En outre, au 31 août 2025, **35 jeunes experts associés** ont été engagés par le Bureau, dont **42 pour cent étaient originaires de pays sous-représentés**. Avec un **taux de maintien dans l'emploi des jeunes experts associés atteignant 72 pour cent** pour la période biennale en cours, ce programme représente un important moyen d'accroître la diversité géographique et de rajeunir l'Organisation.
21. L'amélioration durable de la **représentation géographique** reste un problème et celui-ci a persisté pendant la période 2022-2025. Il est toutefois encourageant de constater que les résultats au titre de cet indicateur ont **progressé de 7 points de pourcentage** jusqu'à présent dans la période biennale en cours, par rapport à ceux constatés à mi-parcours de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines 2022-2025.

22. Tout au long de l'année 2025, le Bureau a continué d'offrir des perspectives de carrière **au profit de certains groupes spécifiques**. Les programmes s'adressant aux femmes sont notamment le programme «Leadership, Women and the UN» et le programme «Emerge» à l'intention des femmes appelées à assumer des fonctions de direction. Le programme de mentorat professionnel de l'OIT destiné aux femmes a accueilli 43 mentorées (10 au grade P5 et 33 au grade P4), appuyées par 43 mentors – 24 au siège et 19 dans les bureaux extérieurs.
23. En ce qui concerne les indicateurs de la stratégie en matière de ressources humaines concernant «L'égalité entre hommes et femmes dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures», la représentation des **femmes occupant des postes à responsabilité** (grade P5 ou supérieur) est de 46 pour cent au 31 août 2025, ce qui dépasse largement l'objectif fixé et est **légèrement inférieur au seuil de parité** (47-53 pour cent). Les femmes restent légèrement **surreprésentées aux grades P1 à P4** (55 pour cent). Si cela n'est pas conforme aux attentes en matière de parité, l'Organisation dispose là d'un vivier important de femmes susceptibles de progresser dans la hiérarchie.
24. Le **programme de mentorat inversé**, qui donne la possibilité à des jeunes experts associés de jouer le rôle de mentor pour des collègues plus expérimentés, favorise les échanges entre les générations et permet au personnel plus jeune de gagner en visibilité. Il favorise le **rajeunissement**, stimule l'**innovation** et crée une **culture plus inclusive** dans laquelle les jeunes peuvent s'épanouir. Dans l'enquête menée à l'issue du programme, 100 pour cent des personnes interrogées se sont dites satisfaites des relations qu'elles avaient établies avec leur mentor ou leur mentoré; 91,6 pour cent ont estimé avoir reçu suffisamment d'outils et d'informations pour gérer efficacement la relation de mentorat; 88 pour cent ont indiqué qu'elles recommanderaient le programme à d'autres personnes. L'un des mentorés (directeur d'un bureau extérieur) a déclaré ce qui suit: «[L]e fait d'aborder les grandes questions qui intéressent l'OIT en adoptant un point de vue différent m'a aidé à réfléchir sur mon propre travail et à élargir ma compréhension des priorités de l'Organisation».
25. Les autres activités visant à promouvoir une culture plus inclusive sont notamment les suivantes: la prise en charge des frais de voyage des **stagiaires issus de pays sous-représentés**; la formation intitulée «**L'égalité des genres est importante: Réaliser un changement transformateur en matière de genre**» et la création du réseau des **coordonnateurs pour les questions de genre**; le programme ciblé encourageant le recrutement de **stagiaires en situation de handicap**; la formation sur le thème «Créer ensemble l'inclusion pour les personnes handicapées»; et l'adoption d'un nouveau guide en ligne sur la **procédure de consultation des organisations de personnes handicapées**.
26. Face à l'évolution de la situation financière de certains projets, le Bureau a pris une série de mesures visant à aider le personnel concerné. Ces mesures comprennent des **séminaires d'orientation professionnelle**, l'accès à des **outils de profilage des compétences** et à des **conseillers d'orientation professionnelle** locaux, et la mise en place de **clubs de recherche d'emploi**. Une page Web spécifique a été créée pour publier des informations et des conseils et **centraliser les offres d'emploi concernant des postes futurs** dans le cadre d'autres projets. Actuellement, les avis de vacance relatifs à des postes financés par le budget ordinaire sont tous publiés uniquement **en interne pour le personnel en activité**, mais des procédures spéciales ont été adoptées pour permettre aux collègues dont le contrat a été résilié en raison des coupes budgétaires de postuler.

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

27. Une **enquête sur l'indice de santé organisationnelle** a été menée en septembre 2024, ce qui a permis de recueillir le point de vue des fonctionnaires sur les résultats organisationnels, les pratiques de gestion et leur quotidien au travail. Cette enquête a révélé qu'une part élevée d'entre eux trouvent leur travail **intéressant** (79 pour cent) et **satisfaisant** (70 pour cent). Le personnel estime également que l'Organisation dispose des **moyens et connaissances nécessaires pour atteindre ses objectifs**, et des **compétences nécessaires pour mener à bien** le Plan stratégique de l'OIT, ce qui concorde avec le bilan du recensement des compétences. Cependant, le personnel manifeste des inquiétudes au sujet des perspectives d'évolution professionnelle, les fonctionnaires étant assez peu nombreux (20 pour cent) à estimer que l'Organisation offre des **perspectives d'évolution claires** à l'ensemble du personnel. La charge de travail est un autre problème qui est souligné. Seuls 31 pour cent des fonctionnaires estiment que l'OIT prévoit des **effectifs suffisants pour faire face au volume de travail** et 32 pour cent font part d'un sentiment d'**épuisement au travail**.
28. En évaluant les résultats de l'enquête sur l'indice de santé organisationnelle, l'équipe globale de direction a désigné trois grands domaines dans lesquels la situation mérite d'être améliorée: un **leadership centré sur les personnes**, la **rationalisation des procédures**, et les **charges de travail soutenables**, la **santé mentale** et le **bien-être**, en menant son action sur la base d'une **vision** et d'une **direction**. Dix **initiatives de santé organisationnelle** ont été désignées comme prioritaires dans ces trois domaines; bon nombre sont alignées sur les objectifs de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2022-2025 et seront intégrées dans la stratégie à venir pour 2026-2029. Elles ont été groupées en trois domaines d'intervention: procédures rationalisées; leadership centré sur les personnes; et charges de travail soutenables et santé mentale. Dans le domaine d'intervention relatif au leadership centré sur les personnes, l'accent sera mis sur les aspects suivants: définition claire des perspectives d'évolution professionnelle; définition et communication du comportement attendu des supérieurs hiérarchiques dans leurs relations avec leurs équipes; harmonisation de la formation au leadership. Dans le domaine d'intervention relatif aux charges de travail soutenables et à la santé mentale, les initiatives mettront l'accent sur la répartition de la charge de travail et l'accès aux ressources, aux documents et au soutien de santé mentale, ainsi que la révision des normes de conduite et l'application et la communication de normes de conduite claires.
29. Il est ressorti de l'enquête sur l'indice de santé organisationnelle que le personnel souhaite disposer de possibilités plus grandes d'**apprentissage**, d'**évolution professionnelle** et de **mobilité**. Le même constat apparaît dans les résultats de l'indicateur de la stratégie en matière de ressources humaines mesurant l'«Adéquation de la formation et du perfectionnement professionnel avec les besoins d'un personnel qui évolue», qui se sont dégradés par rapport au niveau de référence de 2021.
30. L'offre d'apprentissage a été considérablement étoffée en 2025 dans le contexte du recensement des compétences, où des **programmes de développement des compétences** ont été conçus pour remédier aux lacunes particulières constatées lors des phases 1, 2a et 2b de l'opération (décrites précédemment dans le présent rapport). Ces programmes, qui s'adressent aux spécialistes techniques, aux responsables sur le terrain et aux assistants (administration générale et appui administratif), englobent plus de **150 activités** et concernent environ **1 800 personnes dans le monde entier**. Ces activités se poursuivront en 2026. Parallèlement, le Bureau a porté le nombre de licences LinkedIn Learning de 1 500 à 2 000 pour permettre à un plus grand nombre de fonctionnaires d'accéder à des contenus d'apprentissage personnalisés utilisables à la demande. Des campagnes fondées sur les

sciences comportementales ont permis une utilisation plus stratégique de la plateforme de développement des compétences dans les domaines mis en évidence dans le cadre du recensement des compétences.

31. La mobilité est un facteur de motivation et de satisfaction au travail et contribue à assurer l'adéquation entre les capacités et aspirations des fonctionnaires et les besoins du Bureau en matière de personnel. À la suite de l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs, conclu le 23 février 2024, une **politique de mobilité révisée de l'OIT** a été présentée en mars 2025 parallèlement à une note d'information sur les **affectations temporaires à des fins d'évolution de carrière**. Si la mobilité reste non obligatoire, la nouvelle politique offre un cadre plus efficace et transparent pour faciliter la mobilité géographique et fonctionnelle du personnel. Les affectations temporaires à des fins d'évolution de carrière offrent à tous les fonctionnaires la possibilité de découvrir différentes fonctions au sein de l'Organisation et de travailler dans différents environnements, y compris d'autres lieux d'affectation. Ces possibilités visent à promouvoir la mobilité et le développement professionnel et contribuent à constituer un personnel dynamique et polyvalent à l'échelle mondiale.
32. En quatre années d'application de la stratégie en matière de ressources humaines (2022-2025), la mobilité du personnel du BIT s'est accrue, 309 fonctionnaires ayant changé de poste ou de lieu d'affectation en 2022-23 et 296 **(18,4 pour cent des fonctionnaires)** pendant la période biennale en cours (au 31 août 2025). Cette tendance laisse présager de **bonnes possibilités d'atteindre l'objectif de 20 pour cent** du personnel changeant de poste d'ici à la fin de 2025, tel que défini dans l'indicateur de la stratégie de ressources humaines sur la mobilité fonctionnelle et géographique. Toutefois, le gel des nouvelles nominations, promotions et mutations qui s'est imposé pour les postes financés par le budget ordinaire en raison du problème de liquidités actuel ne sera pas sans conséquences.
33. Les autres activités visant à soutenir le développement professionnel consistent notamment à **renforcer le processus d'intégration**, à fournir un appui mondial pour l'**apprentissage linguistique** et à proposer des **parcours d'apprentissage dans le domaine de la coopération pour le développement**. Le programme d'orientation a été étoffé et se déroule à présent en ligne afin de permettre à **tous les nouveaux fonctionnaires** d'y participer, quelle que soit la source de financement de leur poste ou leur lieu d'affectation. Ce programme comprend des **événements mondiaux et régionaux** et le **nombre de ses participants** est passé de seulement 88 en 2020-21 à 445 en 2024-25. Les services d'apprentissage des langues offerts au personnel du siège sont assurés en vertu d'un accord avec l'Office des Nations Unies à Genève. En moyenne, **150 fonctionnaires** bénéficient chaque trimestre de **services d'apprentissage interorganisations**, en ligne ou en présentiel au Palais des Nations, et **220 collègues des bureaux extérieurs** ont suivi un apprentissage linguistique à distance auprès du prestataire Rosetta Stone. Les nouveaux parcours d'apprentissage dans le domaine de la coopération pour le développement sont accessibles à tous les fonctionnaires par le **portail central du campus en ligne du Centre international de formation de l'OIT**. Au dernier décompte, le portail enregistrait 345 inscriptions d'utilisateurs et 589 interactions, et la **communauté de pratique sur la coopération pour le développement**, forte de 2 850 membres, restait très active. **Trois nouveaux parcours** ayant pour thème la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, l'IA et la gestion de projets, et les partenariats et la mobilisation des ressources, sont en cours de finalisation.

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

34. Le cadre de suivi du comportement professionnel utilisé au BIT, composante importante du cadre de responsabilisation de l'Organisation, aide à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats au niveau individuel et à répondre aux besoins et objectifs individuels de développement professionnel. Le respect des exigences est régulièrement contrôlé et son taux reste élevé. Au 31 août 2025, **87 pour cent** des évaluations pour 2024 étaient achevées et des objectifs avaient été fixés en 2025 pour **80 pour cent** du personnel.
35. Les changements approuvés par le Conseil d'administration en novembre 2024 pour introduire **davantage de souplesse dans les rôles en matière d'évaluation et simplifier les processus** ont été appliqués dans les formulaires d'évaluation du comportement professionnel pour 2025. L'élargissement de la fonction de **chef responsable de l'examen technique**, afin de faciliter l'évaluation lorsque des fonctions sont exercées dans plusieurs bureaux extérieurs, ainsi que le développement du mécanisme de **responsable matriciel** sont **justifiés par l'évolution de la structure organisationnelle de l'OIT** et seront particulièrement utiles dans le contexte du transfert stratégique de compétences techniques du siège vers les bureaux extérieurs.
36. Un appui constant à la mise en œuvre du cadre de suivi du comportement professionnel est fourni au personnel et aux responsables par l'intermédiaire d'un large éventail d'activités d'apprentissage ainsi que d'un accompagnement individuel. Jusqu'à présent, en 2025, ces activités ont porté sur les thèmes suivants: «Donner et recevoir du feedback» (30 participants); «Réussir mes entretiens de performance» (38 participants); «Suivi efficace du comportement professionnel pour les responsables» (41 participants); et «Formation des points focaux pour le suivi du comportement professionnel» (69 participants). Ces activités, ainsi que la formation destinée aux responsables intitulée «Optimiser la performance de mes collaborateurs», seront évaluées ces prochains mois dans le cadre d'une initiative de santé organisationnelle sur le **leadership centré sur les personnes**. En outre, **131 fonctionnaires (dont 4 membres de la direction) ont bénéficié de séances d'information individuelles** sur le cadre de suivi du comportement professionnel au moment lors de leur recrutement ou de leur mutation à un nouveau poste de direction, et 8 fonctionnaires, y compris des responsables, ont bénéficié de séances de soutien personnalisé sur le suivi du comportement professionnel. Le **programme d'apprentissage autogéré** «Suivi efficace du comportement professionnel» a été actualisé pour tenir compte des dernières modifications du cadre de suivi du comportement professionnel et a été relancé en octobre 2025.
37. Les efforts récents visant à promouvoir une **utilisation plus cohérente** des différents niveaux du barème d'évaluation ont donné des résultats tangibles. La reconnaissance du fait qu'il importe de remédier aux cas d'insuffisance professionnelle et une meilleure compréhension de ce à quoi correspond le plus haut niveau de comportement professionnel ont conduit à une **répartition plus cohérente des notes**. Ces résultats témoignent d'un changement culturel progressif qui voit s'instaurer un dialogue sincère et constructif pour le suivi du comportement professionnel.

38. Le Comité des rapports a continué d'être **saisi d'un nombre constant de cas de gestion des conséquences** par des supérieurs hiérarchiques traitant des cas de comportement professionnel insuffisant⁶. Jusqu'à présent, en 2025, le Comité s'est réuni à 12 reprises et a examiné **145 évaluations, dont 32 concernaient des cas d'insuffisance professionnelle**. Au cours de cette période, le comité a demandé 10 plans d'amélioration du comportement professionnel et la constitution d'un dossier officiel pour 13 examens à mi-parcours. Une **amélioration du comportement professionnel** a été constatée dans huit cas (six datant de 2024 et deux de 2025). Sept fonctionnaires dont le comportement professionnel faisait l'objet d'un suivi ont **quitté le Bureau** à la suite d'une décision administrative, d'une démission ou de l'expiration de leur contrat.
39. L'indicateur de la stratégie en matière de ressources humaines intitulé «Suivi du comportement professionnel au service des résultats» repose sur des données issues de l'enquête sur l'indice de santé organisationnelle, qui a montré que malgré ces mesures de gestion des conséquences, les fonctionnaires sont seulement 40 pour cent à considérer que le BIT fait clairement le liens entre les comportements et leurs conséquences. Si les processus de suivi du comportement professionnel et les travaux du Comité des rapports doivent rester strictement confidentiels, une communication plus transparente pourrait aider à dissiper l'idée reçue selon laquelle un comportement professionnel insuffisant n'a aucune conséquence pour les fonctionnaires concernés.

2.2 Domaine d'intervention: Nouvelles méthodes de travail

40. La politique sur **les modalités de travail flexibles** mise en place le 1^{er} juillet 2023 a rempli son objectif, qui était de donner la possibilité aux membres du personnel, sous réserve des exigences du service, de demander à recourir à diverses modalités de travail flexible conçues pour favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tout en garantissant l'efficacité opérationnelle grâce à une productivité et une créativité accrues. Les modalités en question sont les suivantes: horaires de travail flexibles; cumul d'heures; télétravail (régulier ou occasionnel); et télétravail en dehors du lieu d'affectation. Comme indiqué en mars 2025, les résultats de l'enquête sur l'Indice de santé organisationnelle menée en septembre 2024 ont fait état d'un **taux de satisfaction du personnel très élevé** au sujet de la politique sur les modalités de travail flexibles.
41. L'examen de la mise en œuvre de la politique et de ses conséquences sur les méthodes de travail a commencé, début 2025, par une série de consultations auprès des fonctionnaires et de leurs responsables à l'échelle du Bureau. L'analyse préliminaire des observations recueillies a fait ressortir que, de l'avis général des participants, la politique avait amélioré l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la collaboration entre collègues. Un petit nombre de participants estimait que la politique avait eu des effets négatifs. La plupart des préoccupations soulevées lors des consultations ne concernaient pas le fond de la politique, mais étaient plutôt liées à des malentendus ou à des questions ayant trait à sa mise en œuvre qu'il serait possible de régler grâce à **un complément d'information et à une meilleure communication**.

⁶ Créé par le Directeur général, le Comité des rapports est un organe chargé de contribuer à la mise en œuvre du cadre de suivi du comportement professionnel et d'accroître la responsabilité de la performance au sein du Bureau. Il formule des recommandations concrètes à l'intention des membres du personnel et de leurs supérieurs hiérarchiques, au sujet de l'application concrète du cadre de suivi du comportement professionnel, et du Directeur général, au sujet des fonctionnaires qui effectuent leur stage et des cas d'insuffisance professionnelle persistante.

42. L'examen complet de la politique sur les modalités de travail flexibles a été suspendu en raison de la nécessité de revoir la **répartition des espaces de travail** dans le bâtiment du siège. À l'issue d'une évaluation opérationnelle minutieuse et de négociations approfondies avec le Syndicat du personnel, des dispositions ont été définies pour réduire la surface occupée par le BIT sans pour autant recourir à des mesures telles que les bureaux paysagers ou le partage des postes de travail («hot-desking»), ni avoir besoin d'élargir l'utilisation des modalités de travail flexibles ou de rendre le télétravail obligatoire. L'examen de la politique devrait être terminé et les recommandations appropriées présentées au Directeur général sous peu.
43. Un programme de formation en ligne visant à faciliter la gestion d'**équipes travaillant selon des modalités hybrides** a été conçu puis mis à l'essai avec le concours de 29 responsables hiérarchiques. Il est indispensable de développer les capacités de gestion et de travail dans ces contextes hybrides pour appliquer efficacement la politique sur les modalités de travail flexibles et renforcer la collaboration et le travail d'équipe dans l'ensemble du Bureau. Le programme de formation porte non seulement sur les stratégies à suivre pour promouvoir l'inclusion et accroître l'efficacité de la communication et de la collaboration, mais également sur des questions de santé mentale telles que la solitude et l'isolement. Une grande initiative était prévue pour déployer le programme entre septembre et décembre 2025, mais elle a été suspendue en raison de la situation des liquidités.
44. Le Bureau continue de mettre en œuvre le **Plan d'action de l'OIT sur la santé mentale et le bien-être au travail pour 2024-2026**, qui a été élaboré en collaboration avec le Comité pour la sécurité et la santé du BIT et qui s'appuie sur la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà, à l'élaboration de laquelle l'OIT a activement contribué. Fort du succès remporté par la célébration de la Journée mondiale de la santé mentale en octobre 2024⁷, le Bureau a organisé en octobre 2025 une nouvelle manifestation à l'occasion de cette journée, afin de stimuler la réflexion sur les risques psychosociaux et la santé mentale dans le monde du travail de demain et de promouvoir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes dans ce domaine, conformément à la stratégie susmentionnée du système des Nations Unies.
45. En mai 2025, une **Semaine de la santé mentale** intitulée «Breaking the stigma, promoting well-being» (Mettre fin à la stigmatisation et favoriser le bien-être) a été organisée autour de quatre grands thèmes: prévenir le burnout; faire face au changement et à l'incertitude; gérer les conflits et le stress au travail; et lutter contre la stigmatisation pour favoriser le soutien sur le lieu de travail. Tout au long de la semaine, diverses ressources ont été mises à la disposition du personnel, notamment des outils pour prendre soin de soi, des guides sur la gestion du stress et des conflits, des services de conseil et de soutien psychologique, des articles sur les pratiques qui contribuent à créer un environnement de travail sain et des documents sur la prévention du suicide et les moyens de favoriser les attitudes positives. La participation de hauts responsables et les interventions de spécialistes ont contribué à mettre en évidence l'importance de la responsabilité collective en matière de bien-être. La semaine s'est terminée par le lancement d'une **campagne de haut niveau contre la stigmatisation**, sous la conduite de la Directrice générale adjointe et d'experts externes, dont l'objectif est de souligner combien il importe de bâtir une culture de la solidarité et de l'inclusion sur le lieu de travail. Les membres du personnel ont été encouragés à se soutenir activement les uns les autres et à utiliser les ressources disponibles en matière de santé mentale. En conjuguant sensibilisation, outils pratiques et appui institutionnel, le BIT s'emploie à favoriser l'amélioration à long terme du

⁷ GB.353/PFA/INF/7, paragr. 35.

bien-être aux niveaux individuel et organisationnel. Dans le cadre de cette initiative, des modifications ont été apportées aux **pages de l'Intranet sur la santé mentale et le bien-être** afin de les rendre plus accessibles. La campagne a été conçue sur la base des résultats de l'enquête sur l'Indice de santé organisationnelle, qui ont notamment révélé que le stress et le burnout étaient des sources de préoccupation majeures, et elle a été particulièrement bienvenue en cette année de profond changement et de grande incertitude. Le Service médical évalue par ailleurs l'efficacité des efforts déployés pour réduire la stigmatisation en recueillant les observations des membres du personnel ayant été confrontés à des problèmes de santé mentale, que ce soit à titre personnel ou par l'intermédiaire d'une personne de leur entourage.

46. À la demande du personnel de direction, des séances consacrées à **la prévention du burnout** ont été organisées dans plusieurs départements, afin d'aider le personnel à reconnaître les signes et les causes du burnout et de proposer des stratégies de prévention, tout en luttant contre la stigmatisation qui y est associée. Le climat d'incertitude s'étant accentué au fil de l'année, des séances consacrées à **la gestion du stress** ont également été organisées, à l'occasion desquelles des conseils ont été donnés sur les moyens de faire face aux transitions et de gérer ses émotions, ainsi que sur les ressources que le BIT tient à la disposition des membres de son personnel pour les aider pendant les périodes de changement que traverse l'Organisation.
47. La **Responsable du bien-être du personnel** du BIT a proposé des séances de soutien individuelles et collectives aux fonctionnaires en poste dans les lieux d'affectation où le niveau de stress est élevé, y compris le personnel touché par les réductions récentes des fonds provenant des États-Unis. Elle continue par ailleurs d'offrir à l'ensemble des fonctionnaires 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.
48. Des travaux préparatoires ont été menés en vue de la réalisation d'une **évaluation des risques psychosociaux** à l'échelle du Bureau, laquelle a été lancée à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale de 2025. Cette évaluation sera réalisée en collaboration avec l'Université de Nottingham, qui a mis au point le dispositif d'évaluation et qui apportera un appui à l'analyse des données, en collaboration avec le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC). Ses résultats serviront de base à la mise en œuvre de mesures ciblées visant à atténuer les risques recensés et à continuer d'améliorer la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail.
49. Ces mesures ont permis de **sensibiliser davantage** les fonctionnaires et leurs responsables hiérarchiques aux questions de santé mentale et de bien-être, mais les résultats obtenus au titre de l'indicateur intitulé «Des pratiques de travail saines/adaptation aux nouvelles méthodes de travail» de la Stratégie en matière de ressources humaines sont restés proches de la base de référence de 2021. Cela était cependant prévisible, rétrospectivement, puisque la base de référence était déjà très élevée (85 pour cent).

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

50. Pour le Bureau, faire en sorte que **les comportements irrespectueux et contraires à l'éthique** puissent être repérés, gérés efficacement et dûment sanctionnés reste une priorité essentielle pour garantir **un environnement de travail sûr où le respect est la règle**. Tout au long de la période d'application de la Stratégie en matière de ressources humaines 2022-2025, le Département du développement des ressources humaines s'est coordonné avec

la Médiatrice, le Responsable des questions d'éthique, le Bureau de l'audit interne et du contrôle, le Syndicat du personnel et, plus récemment, la Responsable de la prévention et de la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, pour organiser, à l'intention de l'ensemble du personnel du Bureau, une série de 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 fautes professionnelles.

51. En avril 2025, une activité de formation de formateurs concernant les moyens de **promouvoir le respect sur le lieu du travail** a été menée à l'intention d'un groupe de 23 personnes qui comprenait tous les partenaires RH, les coordonnateurs RH régionaux, la Médiatrice, le Responsable des questions d'éthique et la Responsable du bien-être du personnel, ainsi que des représentants du Syndicat du personnel aux niveaux mondial et régional. Les participants ont pu convenir d'un ensemble de messages clés et de méthodes de formation destiné à servir de base à une campagne qu'il sera possible d'adapter aux particularités régionales et locales tout en préservant une identité propre à l'Organisation. Depuis, des activités ont été entreprises à l'intention des bureaux régionaux de Bangkok et de Lima, ainsi que des nouveaux membres du personnel à Luanda, et des activités similaires sont prévues pour les équipes d'appui technique au travail décent et les bureaux de pays de Lima, San José et Dhaka. En Amérique latine et dans les États arabes, un module sur la promotion du respect sur le lieu de travail a été ajouté au programme d'intégration des nouveaux membres du personnel. Ce cours consistant à faire participation des membres du personnel concernés à un exercice de discussion et à la définition d'un code de conduite pour leur lieu d'affectation, il est préférable de le dispenser en présentiel. Dans ce contexte, les autres activités de formation prévues, notamment en Europe et dans les États arabes, ont été remises à plus tard dans l'attente d'une amélioration de la situation des liquidités.
52. Les deux modules de formation en ligne obligatoires intitulés «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» ont été suivis respectivement par 96 et 93 pour cent du personnel, soit une augmentation de 2 points de pourcentage dans les deux cas. Un **module obligatoire de rafraîchissement des connaissances sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles** a été élaboré et sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel à la fin de 2025.
53. Ainsi que l'a recommandé le Corps commun d'inspection des Nations Unies, une **nouvelle formation en ligne** et un cours de remise à niveau **sur l'éthique** ont été élaborés pour tenir compte de la version révisée des Normes de conduite de la fonction publique internationale, publiée par la Commission de la fonction publique internationale, et seront accessibles à l'ensemble du personnel à la fin d'octobre 2025. Tous les membres du personnel seront tenus de suivre la formation sur l'éthique puis, tous les trois ans, le cours de remise à niveau. Ces modules actualisés s'appuient sur les meilleures pratiques recensées à l'échelle du système des Nations Unies, tout en mettant l'accent sur les valeurs et les principes ancrés dans la Constitution de l'OIT et les normes internationales du travail pertinentes. Des conseils y sont dispensés aux membres du personnel pour les aider à comprendre comment se comporter et vers qui se tourner lorsqu'ils sont face à des questions complexes ou à un dilemme éthique. Un appui supplémentaire sera fourni dans le cadre de la prochaine initiative relative à l'Indice de santé organisationnelle pour réviser et clarifier les normes de conduite, les diffuser et les faire respecter.

54. 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 appliqué systématiquement. Sa mise en œuvre concrète a été réévaluée en 2024 et des mesures améliorées ont été prises à la **113^e session de la Conférence internationale du Travail (2025)** pour en garantir la diffusion, la compréhension et la bonne application. Une courte vidéo de présentation du code de conduite et de la ligne d'assistance téléphonique permettant de faire des signalements est en cours de traduction dans les sept langues de l'OIT, le but étant qu'elle puisse être facilement utilisée dans le cadre de toutes les manifestations de l'Organisation, où qu'elles se déroulent. En outre, des documents accessibles et faciles à traduire visant à fournir une version explicative simplifiée du code de conduite sont en cours de préparation.
55. Il ressort de l'indicateur intitulé «Un environnement de travail sous le signe du respect» de la Stratégie en matière de ressources humaines, que 85 pour cent des fonctionnaires ayant répondu au questionnaire d'évaluation par les subordonnés en 2024 ont indiqué que leur responsable hiérarchique était conscient de la nécessité de prévenir la violence et le harcèlement sur le lieu de travail et répondait de manière appropriée aux préoccupations exprimées, en fournissant un soutien aux collègues en tant que de besoin. Ce résultat, bien qu'il soit en-deçà de la cible ambitieuse qui avait été fixée (augmentation de 10 pour cent par rapport à la base de référence), témoigne de l'utilité des mesures prises ces quatre dernières années.
56. Des efforts continuent d'être déployés pour promouvoir des discussions ouvertes sur les questions de respect, afin de **permettre au personnel de se sentir plus en confiance** pour signaler des problèmes et recourir sans tarder, en premier lieu, aux voies informelles de règlement des conflits. Le **nombre de signalements formels n'a cessé d'augmenter** ces quatre dernières années. Sept plaintes formelles ont été présentées en 2024 et 11 entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2025, contre seulement deux en 2020. Deux cas de harcèlement sexuel ont été signalés par le BIT (l'un en 2024 et l'autre en 2025) au moyen du système ClearCheck du centre OneHR. Dans les deux cas, les personnes concernées ont quitté l'Organisation.
57. Bien que le Comité de négociation paritaire ait vu son plan de travail pour 2025 quelque peu perturbé par la nécessité de mener des consultations et des négociations au sujet de plusieurs mesures visant à répondre à des imprévus, le Bureau reste déterminé à réviser la **politique de lutte contre le harcèlement** pour l'aligner sur les principes et les droits consacrés dans la convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, et faciliter l'accès, au besoin, aux mécanismes formels de règlement des conflits.
58. Dans le cadre de l'action menée au niveau institutionnel pour renforcer la transparence et la responsabilité, le Bureau a lancé la **hotline de l'OIT pour l'intégrité**, qui fournit aux membres du personnel un moyen sûr, confidentiel et indépendant de faire part de craintes quant à l'existence éventuelle d'une faute ou d'un comportement contraire à l'éthique, quelle qu'en soit la nature. Toutes les allégations reçues sont examinées par le Bureau de l'audit interne et du contrôle, qui renvoie les questions n'appelant pas d'enquête aux services de l'Organisation compétents pour y donner suite.
59. Depuis la révision du **régime disciplinaire interne** en novembre 2023, le Comité de discipline a examiné 14 cas et publié des informations sur l'issue des procédures correspondantes sur les pages du [site public](#) de l'OIT et du site Intranet du Bureau consacrées à la responsabilité dans la gestion et à la transparence. Depuis la création du comité, sept fonctionnaires ont contesté les mesures disciplinaires proposées devant la Commission consultative paritaire de recours. Un cas est encore en cours de traitement et dans un autre, le fonctionnaire concerné

a démissionné avant la fin de la procédure. Les mesures proposées ont été confirmées par le Directeur général dans tous les autres cas à l'exception d'un seul, dans lequel la mesure proposée a été modifiée à la lumière des recommandations de la Commission consultative paritaire de recours.

60. Le Bureau a achevé d'élaborer sa nouvelle **politique sur la mobilité, l'insertion des personnes handicapées et les aménagements raisonnables**, qui sera publiée prochainement et dont le lancement fera l'objet d'une campagne de communication et de sensibilisation à l'échelle du Bureau. Grâce cette politique, l'OIT s'inscrira dans le droit fil de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. L'initiative consistant à proposer des stages dans diverses disciplines exclusivement à des personnes handicapées a donné des résultats très prometteurs, et le Bureau espère qu'elle pourra servir de tremplin vers l'emploi.
61. La formation à la diversité et à l'inclusion s'est poursuivie au siège et dans les régions dans le cadre de plusieurs initiatives visant à lutter contre les préjugés inconscients et à promouvoir des stratégies inclusives en matière de sélection et de recrutement, de sensibilisation et de communication.

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

62. La **numérisation progressive** des processus clés dans le domaine des ressources humaines s'est poursuivie tout au long de 2025. Les progrès accomplis à cet égard ont contribué à **améliorer l'efficacité et l'accessibilité** de l'information pour les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation ainsi qu'à **renforcer le respect** des prescriptions relatives à la protection des données et à la sécurité de l'information.
63. Des étapes cruciales ont été franchies en 2025. le **système de classement électronique des dossiers du personnel** est devenu pleinement opérationnel au siège au cours du premier trimestre, et il est actuellement mis en place en Afrique, en Asie et dans le Pacifique ainsi qu'en Europe. Ce nouveau système permet à la fois de garantir **un accès sûr, permanent et instantané** aux dossiers du personnel et de **réduire l'empreinte environnementale** associée aux processus papier.
64. Des améliorations ont été apportées à **ILO Jobs**, le système de recrutement de l'OIT, notamment grâce à l'introduction d'une **nouvelle fonction de recherche** visant à faciliter l'utilisation de la plateforme par les candidats externes et à en améliorer l'accessibilité.
65. Un outil global et intégré de **traitement des versements à la cessation de service** a été mis au point. Depuis octobre 2025, il est progressivement mis en service au siège et dans les régions de l'Afrique ainsi que de l'Amérique latine et des Caraïbes. Il est prévu de le déployer dans toutes les autres régions afin d'uniformiser les processus, d'améliorer la transparence et de renforcer les contrôles effectués dans ce domaine sensible.

- 66. Un **espace de collaboration destiné aux assistants administratifs des ressources humaines** du monde entier est en cours de création et devrait être lancé en novembre 2025. Cette plateforme favorisera le partage des connaissances, la cohérence des services fournis et la constitution d'une communauté mondiale d'appui aux activités en matière de ressources humaines.
- 67. Autre exemple d'innovation: un **agent conversationnel de gestion des congés et des absences** a été mis au point à titre expérimental avec le concours d'INFOTEC. Ce projet pilote met en évidence la mesure dans laquelle les services faisant appel à l'IA peuvent contribuer à simplifier les échanges et à réduire la charge de travail administrative des fonctionnaires et de leurs responsables.
- 68. La nouvelle version du **tableau de bord des congés**, qui devrait permettre de consulter des données en temps réel et d'utiliser des outils de visualisation améliorés, est encore en cours d'élaboration. Son lancement a été reporté, mais elle devrait être achevée à la fin de 2025.
- 69. Tout au long des quatre années considérées, le Bureau s'est employé à remplacer les procédures papier par des systèmes numériques sûrs, accessibles et écologiquement durables et a fait progresser la numérisation des processus en matière de ressources humaines, laquelle est passée du stade des essais pilotes à un **taux de 72,8 pour cent** au 31 août 2025. Au regard de l'indicateur de la Stratégie en matière de ressources humaines servant à mesurer le «recours accru aux services et outils numériques de gestion des ressources humaines à l'échelle du Bureau», l'objectif final, à savoir atteindre un taux de numérisation de 75 pour cent avant la fin de 2025, est donc en passe d'être atteint.

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

- 70. Pendant la période 2022-2025, le Bureau a progressivement renforcé ses capacités en matière d'analyse des données relatives aux ressources humaines, favorisant ainsi la transparence, la prise de décisions fondée sur des éléments factuels et une meilleure planification des effectifs. Les **tableaux de bord et outils de production de rapports** mis en service depuis 2022 ont permis de recueillir des **informations en temps réel** dans des domaines tels que le recrutement, l'apprentissage, les modalités de travail flexibles et le suivi du comportement professionnel.
- 71. En 2025, des efforts particuliers ont été faits pour améliorer le tableau de bord des congés en y incorporant des fonctionnalités d'intégration de données en temps réel et de visualisation améliorée. Une fois lancée, la nouvelle version du tableau de bord des congés permettra aux membres du personnel et à leurs responsables d'avoir accès à tout moment à des données précises présentées sous une forme conviviale, qui serviront à la **planification des congés** et à la **gestion du personnel**.
- 72. Ces initiatives contribuent à placer l'analyse au cœur de la gestion des ressources humaines et, ainsi, à donner aux responsables les moyens de mieux **prévoir les tendances**, d'**allouer les ressources** plus judicieusement et de mieux **mesurer les progrès** accomplis au regard des priorités de l'Organisation.
- 73. En résumé, les fonctionnaires ont gagné en efficacité grâce à la mise en place de nouvelles fonctionnalités disponibles en libre-service et de plateformes numériques collaboratives; en outre, la **disponibilité et l'utilisation de données relatives aux ressources humaines obtenues en temps réel** et de techniques d'analyse de ces données se sont considérablement étendues, favorisant une approche de la gestion du personnel plus souple, transparente et fondée sur des éléments factuels.

74. Ces résultats représentent une avancée majeure vers la mise en place d'une fonction Ressources humaines moderne, efficace et fondée sur des données. Ils démontrent que le Bureau est résolu à développer l'innovation et la résilience dans l'intérêt de son personnel et à donner au Département du développement des ressources humaines les moyens de poursuivre sa transformation compte tenu de l'évolution des besoins de l'Organisation et du système des Nations Unies dans son ensemble.

► Préparation de la Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029

75. Les travaux préparatoires à l'élaboration de la Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029 sont menés dans une période annonciatrice de **profonds changements**. Dans ce contexte, il est tenu compte des incidences de l'examen de l'OIT et de l'Initiative ONU 80 sur le fonctionnement de l'Organisation ainsi que sur le système multilatéral en général. La vision ONU 2.0 et l'objectif qui en découle de maximiser l'impact de l'OIT en tant qu'institution grâce à une culture d'avant-garde et des compétences de pointe sont également pris en considération. Une solide **gestion du changement** et un **leadership centré sur l'humain** seront essentiels pour conférer à l'OIT la capacité d'adaptation stratégique et la résilience dont elle aura besoin pour relever les défis à venir. La Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029 sera par conséquent fondée sur l'engagement de parvenir à une gestion efficace, efficiente, axée sur les résultats et transparente auquel est consacré le résultat facilitateur C du Programme et budget pour 2026-27. En particulier, la stratégie aura pour objectif de stimuler la transformation à venir de l'Organisation en faisant en sorte que son personnel soit agile, diversifié, efficace et doté de compétences de pointe et qu'il évolue dans un milieu de travail inclusif et respectueux. Ainsi, «**agilité**», «**efficacité**» et «**compétences de pointe**» seront les maîtres mots de la Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029, et les «**cinq axes de changement**» de l'initiative ONU 2.0 (innovation, connaissances spécialisées en matière de données, numérisation et expertise numérique, prospective stratégique et sciences comportementales) en seront les principes sous-jacents.
76. Comme les stratégies précédentes, la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029 sera élaborée **en consultation** avec les mandants, les responsables hiérarchiques et des représentants du personnel, et elle sera alignée sur le **Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029** ainsi que sur d'autres stratégies axées sur les résultats élaborées en parallèle par le Bureau. Elle tiendra également compte des **orientations déjà fournies par le Conseil d'administration** en ce qui concerne la révision des exigences en matière de connaissances linguistiques et l'adoption de mesures spéciales tendant à améliorer la diversité au sein du personnel sur les plans de la représentation géographique et de l'expérience présentant un intérêt pour les trois groupes de mandants. La Stratégie en matière de ressources humaines 2026-2029 sera soumise au Conseil d'administration à sa 356^e session (mars-avril 2026) afin que celui-ci fournisse des orientations et donne son approbation.

► Annexe

Indicateurs clés de la Stratégie en matière de ressources humaines
2022-2025: résultatsRésultat 1: Diversité au sein du personnel et compétences nécessaires
pour aborder l'avenir

Planification efficace des effectifs

Indicateur

Pourcentage de vacances de poste attendues pour lesquelles le processus de sélection a été mené à terme avant le départ du titulaire

Étape

(fin 2023)

30 pour cent

Cible

(fin 2025)

50 pour cent

Résultats

(2022-23)



51 pour cent *

(au 31 août 2025)



50 pour cent *

Moyens de vérification/origine des données

Données de HRD sur la planification des effectifs

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)

Base de référence

Nouvel indicateur

* Cet indicateur concerne les membres de la direction et les directeurs de bureau.

Des descriptions d'emploi adaptées à l'objectif

Indicateurs

Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques dans le monde dont la description d'emploi générique a été mise à jour

Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services généraux au siège dont la description d'emploi générique a été mise à jour

Étape

(fin 2023)

50 pour cent (pour les fonctionnaires de la catégorie des services organiques et ceux de la catégorie des services généraux)

Cible

(fin 2025)

70 pour cent (pour les fonctionnaires de la catégorie des services organiques et ceux de la catégorie des services généraux)

Résultats

(2022-23)



50 pour cent pour les fonctionnaires de la catégorie des services organiques

(au 31 août 2025)



56 pour cent pour les fonctionnaires de la catégorie des services organiques

50 pour cent pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux

59 pour cent pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux

Moyens de vérification/origine des données

Données de HRD sur la conception organisationnelle

Données sur les postes figurant dans IRIS

Base de référence

Nouvel indicateur

Égalité entre femmes et hommes dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures

Indicateurs	Étape (fin 2023)	Cible (fin 2025)
a) Pourcentage de postes de la catégorie des services organiques (P1 à P4, personnel permanent) occupés par des femmes	Parité femmes-hommes à 3 pour cent près (47-53 pour cent)	Parité femmes-hommes à 3 pour cent près (47-53 pour cent)
	Résultats (2022-23) ● 54 pour cent	(au 31 août 2025) ● 55 pour cent
b) Pourcentage de postes des catégories supérieures (grades P5 et supérieurs, personnel permanent) occupés par des femmes	40 pour cent	42 pour cent
	Résultats (2022-23) ● 43 pour cent	(au 31 août 2025) ● 46 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 31 décembre 2021: P1-P4: 55 pour cent P5 et au-delà: 39 pour cent	

Amélioration de la représentation géographique à l'échelle du Bureau

Indicateur	Étape (fin 2023)	Cible (fin 2025)
Pourcentage de fonctionnaires permanents nouvellement recrutés dont la nationalité est sous-représentée au BIT	23 pour cent	28 pour cent
	Résultats (pour la période 2022-23) ● 15 pour cent	(au 31 août 2025) ● 22 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 31 décembre 2021 (pour la période 2018-2021): 17 pour cent	

Adéquation de la formation et du perfectionnement professionnel aux besoins d'un personnel qui évolue		
Indicateur 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	Étape (fin 2023) Augmentation de 12 pour cent	Cible (fin 2025) Augmentation de 25 pour cent
	Résultats (2022-23)  N'a pas pu être mesuré *	(enquête 2024 sur l'Indice de santé organisationnelle)  38 pour cent
Moyens de vérification/origine des données Enquête relative à l'Indice de santé organisationnelle	Base de référence Résultat de 2021: 46 pour cent	
* Il n'y a pas eu d'enquête sur l'Indice de santé organisationnelle en 2022-23.		

Accroissement de la mobilité fonctionnelle et géographique		
Indicateur Pourcentage de fonctionnaires émargeant au budget ordinaire qui ont changé de poste ou de lieu d'affectation pendant au moins un an, en 2022-23 et 2024-25	Étape (fin 2023) 15 pour cent *	Cible (fin 2025) Augmentation supplémentaire de 5 pour cent*
	Résultats (2022-23) ● 18,8 pour cent des fonctionnaires ont changé de poste ou de lieu d'affectation	(au 31 août 2025) ● 18,4 pour cent des fonctionnaires ont changé de poste ou de lieu d'affectation
Moyens de vérification/origine des données Données sur le personnel figurant dans IRIS	Base de référence Situation au 31 août 2021 (pour la période 2020-21): 13 pour cent des fonctionnaires avaient changé de poste ou de lieu d'affectation pendant la période biennale	

* Les données sur la mobilité géographique et fonctionnelle sont présentées séparément dans le rapport sur la composition et la structure du personnel soumis au Conseil d'administration en mars de chaque année. Cet indicateur permet d'obtenir un pourcentage global, 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 Pourcentage de fonctionnaires qui indiquent que le BIT fait clairement le lien entre les comportements et leurs conséquences	Étape (fin 2023) Augmentation de 10 pour cent	Cible (fin 2025) Augmentation de 20 pour cent
	Résultats (2022-23)  N'a pas pu être mesuré *	(enquête 2024 sur l'Indice de santé organisationnelle)  40 pour cent
Moyens de vérification/origine des données Enquête relative à l'Indice de santé organisationnelle	Base de référence Résultat de 2021: 46 pour cent	

* Il n'y a pas eu d'enquête sur l'Indice de santé organisationnelle en 2022-23.

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

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 favorise un environnement de travail sûr, un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être individuel	Étape (fin 2023) Augmentation de 5 pour cent	Cible (fin 2025) Augmentation supplémentaire de 5 pour cent
	Résultats (2022-23)  83 pour cent	(Évaluation par les subordonnés de 2024)  82 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: 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 (fin 2023) Augmentation de 5 pour cent	Cible (fin 2025) Augmentation supplémentaire de 5 pour cent
	Résultats (2022-23)  86 pour cent	(Évaluation par les subordonnés de 2024)  85 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	Étape (fin 2023)	Cible (fin 2025)
Pourcentage de processus clés numérisés dans le domaine des ressources humaines	65 pour cent	75 pour cent
	Résultats (2022-23) ● 66 pour cent	(au 31 août 2025) ● 73 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence Liste actualisée des processus numérisés pour 2021: 42 pour cent	