



Conseil d'administration

356^e session, Genève, 23 mars-2 avril 2026

Section du programme, du budget et de l'administration

PFA

Segment des questions de personnel

Date: 2 mars 2026

Original: anglais

Neuvième question à l'ordre du jour

Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029

Objet du document

À sa 355^e session (novembre 2025), comme suite à l'examen du document intitulé «L'OIT dans un environnement multilatéral en mutation: Vers plus d'efficacité et d'efficience» (GB.355/INS/7), le Conseil d'administration a prié le Directeur général de lui soumettre pour décision, à sa 356^e session (mars-avril 2026), le cadre de redéfinition des priorités et les stratégies de l'OIT en matière de coopération pour le développement et de ressources humaines. On trouvera dans le présent document la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029, qui s'appuie sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2022-2025 et tient compte du contexte actuel d'examen et de réforme de l'OIT. La Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029 définit les mesures par lesquelles le Bureau contribuera à la mise en œuvre effective de la réforme de l'OIT en alignant la planification des ressources humaines, le développement des talents, les attentes en matière d'encadrement et la culture du lieu de travail sur le nouveau modèle opérationnel. Elle énonce les mesures à prendre pour que l'Organisation dispose des compétences, des capacités et l'environnement favorable qui lui sont nécessaires pour s'acquitter de son mandat de manière efficace et cohérente tout en respectant le devoir de protection qui lui incombe et le dialogue social et en renforçant les capacités techniques sur le terrain. Elle offre un cadre structuré permettant de gérer les aspects de la réforme qui concernent le personnel et de constituer une main-d'œuvre résiliente, composée de personnes issues d'horizons divers, parée pour l'avenir et en mesure d'aider le Bureau à atteindre ses objectifs stratégiques. Le Conseil d'administration est invité à formuler des observations sur la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029 et à l'approuver (voir le projet de décision au paragraphe 91).

Objectif stratégique pertinent: Aucun.

Principal résultat: Résultat facilitateur C: Une gestion efficace, efficiente, axée sur les résultats et transparente.

Incidences sur le plan des politiques: Aucune.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Aucun.

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

Documents connexes: [GB.356/INS/7](#), GB/356/PFA/INF/6, [GB.355/INS/7](#), [GB.355/PFA/INF/4](#).

► Table des matières

	Page
Une stratégie en matière de ressources humaines adaptée à une période de transformation.....	4
Contexte	4
Structure.....	5
Piliers de la stratégie en matière de ressources humaines	6
Pilier 1. Une OIT qui se transforme pour l'avenir	6
1.1. Domaine d'intervention: Adéquation des ressources humaines	6
1.2. Domaine d'intervention: Gestion du changement	7
1.3. Domaine d'intervention: Politiques et processus	8
Principales réalisations attendues.....	9
Pilier 2. Un personnel doté des bons outils pour évoluer, leadership et culture	10
2.1. Domaine d'intervention: Développement des talents et des carrières.....	11
2.2. Domaine d'intervention: Diversité et inclusion	12
2.3. Domaine d'intervention: Un environnement de travail sous le signe du respect ...	13
2.4. Domaine d'intervention: Attentes en matière de leadership	14
Principales réalisation attendues.....	15
Pilier 3. Former le personnel de demain grâce aux compétences et à l'innovation	15
3.1. Domaine d'intervention: Culture numérique et compétences en IA.....	16
3.2. Domaine d'intervention: Parcours d'actualisation des compétences	17
Principales réalisations attendues.....	18
Mise en œuvre de la Stratégie.....	18
Éléments facilitateurs transversaux.....	18
Partenariats internes et externes	19
Hypothèses de base et risques résiduels.....	20
Conclusion	20
Projet de décision.....	21
Annexe: Indicateurs de réussite.....	23

► Une stratégie en matière de ressources humaines adaptée à une période de transformation

Contexte

1. L'élaboration de la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029 intervient dans un contexte de profonde transformation institutionnelle et a été guidée par l'examen de l'Organisation internationale du Travail (OIT)¹ et l'évolution du système multilatéral dessinée par l'Initiative ONU80. L'Organisation fait face à des pressions financières, à des bouleversements importants du monde du travail et, comme les autres organisations internationales, à des attentes croissantes pour ce qui est de produire des résultats cohérents, utiles et tangibles. Ces tendances obligent le Bureau à repenser sa structure et le déploiement de son personnel aux fins de l'exécution du mandat de l'OIT.
2. Conformément à la décision adoptée par le Conseil d'administration à sa 355^e session (novembre 2025), le Bureau met en œuvre, pour la période 2026-2029, une réforme ambitieuse consistant à redéfinir les domaines de travail prioritaires, à regrouper les fonctions et à renforcer les capacités techniques dans les régions. Le Conseil d'administration est appelé à examiner ces éléments, ainsi que la présente stratégie et la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement, toutes deux élaborées compte tenu du processus de réforme pour en garantir la cohérence et la logique, à sa 356^e session (mars-avril 2026).
3. Des consultations approfondies avec les mandants, les membres de la direction et les représentants du personnel ont mis en évidence l'importance de préserver le bien-être du personnel, de garantir la tenue d'un dialogue social authentique et constructif avec le Syndicat du personnel, de protéger le savoir institutionnel en temps de transition et de garantir l'impartialité, l'équité et la transparence tout au long de la réforme. Ces principes forment le socle de la stratégie en matière de ressources humaines et expliquent que l'accent soit mis sur le devoir de protection, l'aide en matière de santé mentale, une communication claire et des pratiques de gestion du changement solides.
4. Les consultations ont aussi mis en évidence la nécessité de développer et d'entretenir les compétences et les capacités au sein de l'Organisation, de poursuivre les efforts en faveur de la parité femmes-hommes, de l'inclusion du handicap et des programmes à l'intention des jeunes et de promouvoir la diversité géographique et les expériences utiles aux trois groupes de mandants. Ces éléments demeurent essentiels pour l'identité et à la crédibilité de l'OIT.
5. En intégrant les aspects de la réforme de l'OIT touchant aux ressources humaines dans un cadre stratégique cohérent, la présente stratégie garantit que le Bureau est, parce qu'il peut s'appuyer sur les bonnes personnes aux bons postes et dans les bons lieux d'affectation, à même de s'acquitter son mandat dans une ère où le changement s'accélère. Elle réaffirme que le personnel demeure le principal atout de l'Organisation et que, pour que la réforme porte ses fruits, il faudra un leadership fort, un dialogue social solide et un engagement continu d'accompagner les personnes pendant la transition.

¹ GB.356/INS/7.

► **Vision sous-tendant la Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029**

Permettre la bonne mise en œuvre de la réforme de l'OIT en adaptant l'Organisation au nouveau modèle opérationnel – en renforçant les capacités techniques sur le terrain; en conservant et en développant les talents essentiels; en respectant le dialogue social et le principe de protection; en promouvant une culture de l'inclusion et du respect; et en la dotant des capacités numériques et dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) adaptées aux besoins futurs – afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat avec souplesse et cohérence et dans un climat de confiance.

Structure

6. La Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029 repose sur trois piliers conçus pour concrétiser la vision énoncée ci-dessus. Ensemble, ces piliers traduisent la vision en un train cohérent de mesures qui concourent à la bonne mise en œuvre de la réforme de l'OIT et favorisent une méthode de gestion du changement et d'accompagnement du personnel centrée sur l'humain.
7. **Le premier pilier – Une OIT qui se transforme pour l'avenir** – se concentre sur les activités à mener dans le domaine des ressources humaines pour permettre la réforme de l'OIT et en assurer la pérennité. Il s'articule autour de la restructuration des dispositifs institutionnels, de la mise en adéquation des ressources humaines avec le nouveau modèle opérationnel, du renforcement des capacités techniques sur le terrain et de la prise en compte du devoir de protection et du dialogue social tout au long du processus de réforme. Ces activités correspondent aux grandes priorités dans le domaine des ressources humaines pour 2026-27 et se poursuivront, selon que de besoin, pendant toute la période de mise en œuvre de la réforme.
8. **Le deuxième pilier – Un personnel doté des bons outils pour évoluer, leadership et culture** – trace la voie à suivre pour se doter d'un personnel compétent, au sein duquel les principes de diversité et d'inclusion sont reflétés, performant et capable d'appuyer l'exécution du mandat de l'OIT pendant et après la réforme. Il met l'accent sur le recrutement et le développement des talents, un leadership centré sur les personnes, la santé mentale et le bien-être du personnel, ainsi qu'une culture institutionnelle stimulante et fondée sur le respect. Les activités au titre de ce pilier se dérouleront sur les quatre années de mise en œuvre de la stratégie et contribueront à la fois à la réforme et à la résilience à long terme de l'Organisation.
9. **Le troisième pilier – Former le personnel de demain grâce aux compétences et à l'innovation** – s'inscrit dans une perspective d'avenir, le but étant que le personnel de l'OIT soit bien préparé à l'avenir du travail et aux prochaines étapes qui marqueront l'évolution de l'Organisation. Il s'agit de renforcer les capacités numériques et dans le domaine de l'IA, d'anticiper les effets des changements technologiques sur les fonctions attachées aux différents postes et de mettre en place des parcours d'actualisation et de perfectionnement des compétences. Les principales activités prévues au titre de ce pilier se dérouleront en 2028-29, ce qui permettra au Bureau de poser des jalons pour conserver sa souplesse et ses capacités après le cycle de réforme actuel.
10. Chaque pilier est en outre organisé en domaines d'intervention spécifiques qui définissent les mesures clés à prendre pour atteindre les objectifs fixés. Des indicateurs de réussite propres à chaque pilier figurent dans l'annexe. Ils garantissent la responsabilisation, permettent de suivre les progrès accomplis et favorisent la communication transparente d'informations aux mandants et au personnel.

► Piliers de la stratégie en matière de ressources humaines

Pilier 1. Une OIT qui se transforme pour l'avenir

11. L'objectif poursuivi par le pilier 1 est d'appuyer la transformation de l'OIT en veillant à ce que tous les changements concernant le personnel soient appliqués de manière juste, transparente et humaine et en fournissant des orientations régulières au personnel et aux responsables tout au long de la réforme. Il intègre l'ensemble des considérations liées aux ressources humaines qui découlent de la réforme de l'OIT et de l'Initiative ONU80, de sorte que la restructuration organisationnelle, les décisions concernant le personnel et les nouvelles modalités de fonctionnement soient pleinement conformes à l'orientation stratégique approuvée par le Conseil d'administration. Ce pilier place un accent particulier sur le **devoir de protection**, un **dialogue social** authentique, l'adéquation des ressources humaines, une gestion globale du changement et la modernisation des cadres et processus relatifs aux ressources humaines.
12. Les mesures qui relèvent de ce pilier s'articulent autour de trois domaines d'intervention: **l'adéquation des ressources humaines**, **la gestion du changement** et les **politiques et processus**. Pour chacun de ces domaines, on trouvera ci-dessous de plus amples informations sur les conséquences de la réforme en matière de ressources humaines et sur l'appui nécessaire pour réussir la transformation organisationnelle.

1.1. Domaine d'intervention: Adéquation des ressources humaines

13. La réforme s'accompagnera d'une profonde modification des fonctions attachées aux postes, des compétences requises et de la répartition globale des tâches à l'échelle de l'Organisation. Ces ajustements sont rendus nécessaires par les pans structurels de la réforme tels que la redéfinition des domaines de travail prioritaires, la restructuration du Bureau, le renforcement des capacités techniques dans les régions, le transfert de bureaux régionaux et la création d'un ou de plusieurs centres de services mondiaux. Ils sont aussi guidés par la participation de l'Organisation à l'Initiative ONU80, qui suppose un renforcement des architectures régionales, des modèles régionaux de prestation de services plus intégrés se traduisant par à une proximité accrue avec les mandants et un meilleur accès à l'expertise disponible à l'échelle du système. Tous ces changements nécessitent une approche minutieusement coordonnée et factuelle, afin que les ressources humaines soient effectivement en adéquation avec le nouveau modèle opérationnel et que les activités soient hiérarchisées et adaptées en fonction des ressources disponibles.
14. **La mise en adéquation des ressources humaines** pendant la réforme consistera à gérer la réduction du nombre de postes et les changements de postes en tirant parti des résiliations d'engagement par consentement mutuel et du jeu naturel des départs et, uniquement en dernier recours, au moyen de cessations de service involontaires. Il faudra en outre décentraliser des postes de spécialiste technique et des postes relevant de la coopération pour le développement par des redéploiements vers des lieux d'affectation dans les régions, en veillant à ce que ces redéploiements contribuent au renforcement des capacités sur le terrain par la mise à disposition de l'expertise voulue là où elle est nécessaire. Tout au long de ce processus, le Bureau s'efforcera d'assurer un équilibre entre les femmes et les hommes et une diversité géographique, et veillera à ce que les décisions relatives aux redéploiements et à la dotation en personnel ne créent pas une charge de travail excessive pour certaines catégories

de personnel et à ce qu'elles reflètent l'attachement de l'Organisation à l'équité, à la représentativité et au dialogue social.

15. Il sera crucial de procéder à une analyse plus poussée des données issues du recensement des compétences pour guider la planification des ressources humaines et la mise en adéquation des compétences et des besoins. Cette analyse contribuera à faire en sorte que l'Organisation conserve l'expertise essentielle tout en s'adaptant efficacement aux nouvelles exigences opérationnelles, y compris en ce qui concerne le partage, la mobilisation et le déploiement de l'expertise dans le système des Nations Unies.
16. Un dialogue solide, transparent et constructif avec le Syndicat du personnel se poursuivra tout au long de ce processus, notamment au moyen d'un partage d'informations, de consultations et de négociations sur la mise en œuvre des changements concernant le personnel. Toutes les questions touchant aux conditions d'emploi du personnel feront l'objet de négociations avec le Syndicat et seront traitées dans le cadre du Comité de négociation paritaire (CNP). Comme indiqué dans le GB.356/INS/7, le Bureau et le Syndicat s'emploient actuellement à préciser le cadre de dialogue social applicable aux différents axes de travail de la réforme et ont décidé que le CNP se réunirait deux fois par semaine pour garantir une coopération régulière, effective et authentique.
17. Le devoir de protection sous-tendra chaque étape de cette transition, ce qui se traduira par un soutien accru sur les questions de santé mentale, de sécurité psychologique et de bien-être du personnel tout au long de la réforme. Le personnel pourra bénéficier de services d'orientation professionnelle, d'un accompagnement et d'un appui pour postuler à des offres d'emploi, l'objectif étant de l'aider à s'adapter à ces changements et à se préparer en vue de perspectives futures, au sein de l'Organisation ou en dehors.

1.2. Domaine d'intervention: Gestion du changement

18. **Une gestion efficace du changement** est essentielle pour que le personnel reste mobilisé, informé et accompagné tout au long de la réforme. Pour guider cette démarche, une équipe de gestion du changement sera chargée de superviser la communication, la participation, le suivi et l'appui à la transition, et collaborera étroitement avec les différents pôles, départements et bureaux régionaux afin de garantir la cohérence et la continuité à l'échelle de l'Organisation.
19. L'approche de la gestion du changement s'appuiera sur une communication claire et prévisible assurée par le Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) ². Le personnel recevra en temps utile des informations actualisées sur les décisions, les délais, les calendriers, attentes et incidences, ce qui lui permettra de comprendre le cap fixé et les conséquences de la transformation pour les attributions et le milieu de travail.
20. Une plateforme consacrée à la réforme sera disponible sur le site Intranet et offrira à l'ensemble du personnel un accès en temps réel à des informations, des documents d'orientation, des réponses aux questions fréquentes et des outils pertinents, ce qui lui permettra de pouvoir se renseigner de manière fiable, en toute confiance et à tout moment.
21. La communication avec le personnel fera partie intégrante de cette approche. Outre les négociations, les consultations et le partage d'informations dans le cadre du dialogue social avec les représentants du personnel (voir plus haut), le Bureau continuera de promouvoir le dialogue et les échanges au moyen de réunions avec le personnel, de séances d'écoute, d'enquêtes et de

² Tous les noms de départements mentionnés dans la présente stratégie sont susceptibles de changer en raison de la réorganisation du Bureau.

mécanismes de remontée structurée de l'information, pour que les points de vue du personnel soient entendus et véritablement pris en compte dans la définition des modalités de mise en œuvre. Ces mécanismes contribueront à déceler les préoccupations, à anticiper les difficultés et à favoriser la confiance, la transparence et l'inclusion tout au long de la réforme.

22. En parallèle, le Bureau intensifiera son appui aux membres du personnel et aux responsables pendant cette période de changements importants. Il s'agira notamment de mettre en place une communication proactive en matière de santé mentale et de bien-être, des formations sur les nouveaux processus ou méthodes de travail et un accompagnement à la direction d'équipes en période de changement à l'intention des responsables. Ces efforts visent à maintenir la participation, la confiance et la capacité d'adaptation du personnel.

1.3. Domaine d'intervention: Politiques et processus

23. Il s'agit pour ce domaine d'intervention de faire en sorte que les **politiques et processus en matière de ressources humaines** restent adaptés à leurs objectifs et pleinement alignés sur le nouveau modèle opérationnel issu de la réforme. Les changements apportés auront pour effet de renforcer les processus à l'appui de méthodes de travail normalisées plus cohérentes et efficaces, en mettant particulièrement l'accent sur la simplification, la numérisation et la cohérence opérationnelle à l'échelle du Bureau. Ils contribueront également à répondre aux préconisations de l'Initiative ONU80 qui appellent à renforcer l'interopérabilité, la rationalisation, l'agilité et l'harmonisation des fonctions administratives et des fonctions d'appui dans l'ensemble du système des Nations Unies.
24. Le Bureau poursuivra les efforts qu'il a engagés en vue de moderniser les politiques et processus de ressources humaines essentiels, notamment en ce qui concerne les descriptions d'emplois, le recrutement, le suivi du comportement professionnel, la mobilité et l'évolution de carrière. Ces initiatives porteuses d'améliorations s'appuient sur les conclusions de l'équipe spéciale chargée de rationaliser les processus opérationnels et sont cruciales pour que les procédures relatives aux ressources humaines demeurent agiles, transparentes et adaptées aux besoins du personnel dans une période de profondes transformations organisationnelles.
25. Les processus de recrutement seront renforcés moyennant l'amélioration des outils de planification, l'utilisation d'outils fondés sur l'IA facilitant la prise de décisions et des flux de travail plus clairs, ce qui permettra de gagner en efficacité. La mise en place du centre de services mondial exigera de revoir les flux de travail suivis pour gérer les ressources humaines, les profils d'emplois et les cadres de responsabilisation, afin d'aller vers une normalisation et davantage d'efficacité dans la fourniture des services d'appui. Le Bureau accélérera aussi l'automatisation, la numérisation et la simplification des processus de gestion des ressources humaines pour réduire les lourdeurs administratives et améliorer l'expérience des utilisateurs. De nouveaux modèles de collaboration entre les fonctions et des pratiques modernes d'organisation des réunions contribueront à des méthodes de travail entre le siège, les régions et les bureaux extérieurs plus intégrées.
26. Comme indiqué dans la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement pour 2026-2029, le Bureau renforcera et normalisera les procédures de manière à accélérer la sélection et le recrutement du personnel affecté à la coopération pour le développement, notamment en établissant, s'il y a lieu, des listes de candidats admissibles. Si les délais de

recrutement du personnel affecté à des projets de coopération pour le développement sont actuellement relativement courts ³, l'intégration des intéressés n'est pas toujours rapide.

27. Pour remédier à ce problème, le Bureau incitera à préparer les descriptions d'emplois et à publier les avis de vacance de postes au cours de la phase de conception des projets, en s'appuyant sur des outils de planification améliorés et des indicateurs de performance qui favoriseront l'avancement régulier du processus et éviteront les retards. Les discussions au sein du CNP ont mis en lumière la nécessité de réduire au minimum, dans la mesure du possible, les conséquences des interruptions des cycles de financement des projets pour le personnel et de redéployer les fonctionnaires concernés de manière plus structurée et en évitant les interruptions lorsque les projets prennent fin.
28. Le Bureau étudiera plus avant les mesures à prendre et s'attachera à faire mieux connaître les outils disponibles et à en promouvoir l'utilisation. En outre, le recours à un «responsable matriciel», rôle créé en 2025, sera encouragé pour les projets plurinationaux, de manière à poser clairement les responsabilités et à renforcer l'efficacité dans l'exécution des projets, et le Bureau explorera des modalités de financement qui permettraient de pallier les interruptions entre deux projets et de réduire la précarité des fonctionnaires dont les postes sont liés à des cycles de projet.
29. À mesure que la réforme sera mise en œuvre, les politiques et processus de ressources humaines devront continuer à être révisés et adaptés. L'éventuel transfert de postes de spécialiste technique du siège vers les régions, par exemple, exigera de modifier les descriptions d'emplois, les structures hiérarchiques, les attentes en matière de comportement professionnel et les méthodes de travail. Les mesures nécessaires pour assurer l'adéquation des ressources humaines pourraient aussi exiger une adaptation provisoire des procédures de mobilité et de recrutement. Un examen plus large et à plus long terme de ces politiques aura lieu dans le cadre de l'axe de la réforme relatif au Centre de services mondial et des efforts qui seront déployés à l'échelle du Bureau pour rationaliser et moderniser les processus opérationnels.
30. Afin d'encourager l'adoption de méthodes de travail plus intégrées et plus collaboratives, le Bureau mettra en place des initiatives visant à renforcer la coopération entre différentes fonctions, permettre à des équipes de se structurer à cheval sur plusieurs départements ou lieux d'affectation et promouvoir une définition claire des rôles et le partage des responsabilités. La mise en œuvre de ces initiatives s'appuiera sur des outils numériques de collaboration et des pratiques modernes de communication qui faciliteront le travail d'équipe entre le siège et les bureaux extérieurs. Des efforts supplémentaires seront déployés spécifiquement pour accroître l'efficacité des réunions à l'échelle du Bureau au moyen de processus décisionnels clairs, de structures de réunion normalisées, d'ordres du jour ciblés et d'outils permettant de garder trace des résultats des réunions, de façon à promouvoir la transparence et la cohérence.

Principales réalisations attendues

31. Au titre du premier pilier, le Bureau prendra une série de mesures relatives aux ressources humaines qui contribueront directement à la mise en œuvre de la réforme de l'OIT telle qu'elle est présentée dans le document GB.356/INS/7.
 - Les réalisations attendues comprennent **la mise en œuvre coordonnée de mesures visant à assurer l'adéquation des ressources humaines**, comme la restructuration du Bureau, le

³ Entre le 1^{er} janvier et le 31 août 2025, le délai moyen qui s'est écoulé entre la date de clôture du dépôt des candidatures et la décision de sélection était de **cinquante-huit jours**.

redéploiement de capacités techniques vers les régions et les pays et le renforcement des capacités sur le terrain, ainsi que la fourniture d'un **soutien ciblé aux fonctionnaires** concernés par les transitions.

- Un **plan complet de gestion du changement**, visant à assurer une communication claire, une participation structurée et une orientation cohérente tout au long du processus de réforme, sera mis au point et exécuté.
- Le Bureau actualisera et élargira le **recensement des compétences** pour que la planification des ressources humaines, notamment le renforcement des capacités techniques dans les régions, soit fondée sur des données factuelles.
- Les **solides mécanismes de dialogue social** seront maintenus. Les réalisations attendues en la matière comprendront la tenue de négociations avec le Syndicat du personnel dans le cadre du CNP au sujet des mesures ayant des répercussions pour le personnel, ainsi que la mise en œuvre des résultats convenus.
- Les **politiques et procédures de ressources humaines seront actualisées** afin de tenir compte des exigences du nouveau modèle opérationnel, notamment celles liées au Centre de services mondial, à la modification des modalités de travail et au renforcement des processus opérationnels.
- Enfin, des **outils et pratiques permettant une collaboration efficace entre les fonctions** et des modalités de travail hybrides seront mis en place pour favoriser une exécution organisationnelle intégrée, efficiente et moderne.

Pilier 2. Un personnel doté des bons outils pour évoluer, leadership et culture

32. Le deuxième pilier est axé sur le renforcement de la capacité de l'OIT à attirer, former et fidéliser un personnel issu d'horizons divers, qualifié et motivé, en investissant dans les talents, en favorisant l'évolution professionnelle et en faisant en sorte d'offrir un milieu de travail inclusif où le respect est la règle. Compte tenu de la période de transformation profonde que traverse l'Organisation, la mobilisation, la performance et le bien-être du personnel seront cruciaux pour l'exécution de son mandat. Ce pilier met donc l'accent sur le renforcement de l'attractivité du Bureau en tant qu'employeur, la préservation du savoir institutionnel et l'offre de véritables perspectives d'évolution, de perfectionnement et d'épanouissement professionnels à l'ensemble des fonctionnaires tout au long de leur carrière. Le deuxième pilier vise en parallèle à promouvoir les comportements en matière de leadership et la culture organisationnelle nécessaires pour accompagner le personnel durant la réforme et au-delà. Un leadership centré sur les personnes, des valeurs partagées et un lieu de travail sûr, sain et où le respect est la règle sont essentiels pour assurer et maintenir la confiance, la mobilisation et l'efficacité opérationnelle.
33. L'**enquête sur l'indice de santé organisationnelle** menée en septembre 2024 a donné au Bureau l'occasion de connaître les vues du personnel sur les résultats organisationnels, les pratiques de gestion et le quotidien au travail. Les résultats de l'enquête ont mis en évidence trois domaines principaux appelant des améliorations, dont deux sont spécifiquement abordés dans le deuxième pilier, à savoir: **un leadership centré sur les personnes et des charges de travail soutenables, le bien-être et la santé mentale**.
34. Les activités au titre du deuxième pilier sont structurées autour de quatre domaines d'intervention: **développement des talents et des carrières** et **inclusion et diversité** (renforcer la capacité de l'Organisation à recruter, former et fidéliser les personnes dotées des

talents et des compétences variés dont elle a besoin); **attentes en matière de leadership** (définir clairement les responsabilités en matière de gestion du personnel et renforcer les capacités de leadership, la responsabilisation ainsi que les mécanismes favorisant une collaboration efficace, les retours d'information et la prise de décisions); **milieu de travail respectueux** (promouvoir la dignité, le respect, la sécurité psychologique, la santé et le bien-être, ainsi que la tolérance zéro à l'égard de toute forme de violence et de harcèlement.

35. Conjugués, ces efforts promeuvent une culture alignée sur les valeurs de l'OIT, dans laquelle les membres du personnel sont incités à développer leurs compétences et disposent des outils nécessaires pour suivre des parcours professionnels clairs, et où les perspectives et les expériences diverses qu'ils apportent à l'Organisation sont valorisés.

2.1 Domaine d'intervention: Développement des talents et des carrières

36. Au cours de la période de changements et d'incertitudes qu'elle traverse, l'Organisation risque de perdre ses talents les plus précieux, qui ont le plus de chances de trouver d'autres possibilités sur le marché du travail. Pour parer à ce risque, le Bureau fera en sorte d'être plus attractif en tant qu'employeur, et investira pour ce faire dans de solides pratiques de gestion des talents – en améliorant le processus d'intégration, en proposant des parcours professionnels clairs et structurés, en offrant des possibilités de perfectionnement ciblées et en gérant la relève en amont pour conserver les compétences indispensables.
37. Le Bureau ne recrute actuellement qu'afin de pourvoir les postes de la catégorie des services organiques et de la catégorie des services généraux financés par le budget ordinaire jugés essentiels, et uniquement parmi les fonctionnaires en activité. Le recrutement pour les postes relevant de la coopération pour le développement se poursuit. Il n'est pas exclu que le recrutement pour les postes financés par le budget ordinaire reprenne au cours des quatre ans que couvre la stratégie.
38. Malgré les contraintes en matière de recrutement, il demeure essentiel de veiller à ce que toutes les nouvelles recrues – indépendamment du type de contrat ou de la source de financement – bénéficient d'une véritable intégration dans l'Organisation. En 2024-25, le programme d'orientation s'est déroulé en ligne et a été enrichi d'une composante «Une seule OIT», 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. Le Bureau continuera de renforcer le processus d'intégration des fonctionnaires, de sorte que chacun puisse s'approprier les valeurs de l'OIT et se familiariser avec les thèmes centraux pour l'Organisation, comme le dialogue social, la négociation collective, le tripartisme, les principes et droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail. Cet aspect est particulièrement important pour les membres du personnel affectés à des projets de coopération pour le développement, qui sont susceptibles de travailler en dehors du bureau de pays et donc d'être moins imprégnés de la culture de l'Organisation.
39. Les négociations au sein du CNP sur l'harmonisation des conditions de travail des fonctionnaires émargeant au budget ordinaire et de ceux dont le poste est financé par des ressources allouées à la coopération pour le développement sont une illustration du principe «Une seule OIT». Elles se poursuivront dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, et s'accompagneront d'un examen des pratiques de recrutement à l'échelle mondiale.
40. Les participants à la récente enquête sur l'indice de santé organisationnelle ont estimé que la construction d'une vision claire des perspectives d'évolution professionnelle faisait partie des questions prioritaires à traiter. Par conséquent, le Bureau élaborera des parcours professionnels tenant compte de la nouvelle structure organisationnelle, de la redéfinition des domaines d'action

prioritaires et du bon équilibre à maintenir entre les fonctions spécialisées et les fonctions généralistes. Les enseignements tirés du recensement des compétences – qui couvrirait les niveaux de qualification actuel et souhaitable – associés aux données relatives à la mobilité serviront à éclairer la planification des effectifs et de la relève, et appuieront la conception de parcours professionnels ainsi que la mise en place d'interventions ciblées en matière de formation.

41. Au vu des retours reçus du personnel, il est aussi manifestement nécessaire d'appuyer davantage le perfectionnement professionnel. Des programmes d'accompagnement et de mentorat seront consacrés à l'acquisition des comportements, des savoirs et des compétences requis pour emprunter ces parcours professionnels.
42. Les membres du personnel recevront une aide pour mettre au point leurs propres plans de formation individuel en tenant compte à la fois des compétences utiles à l'Organisation et de leurs aspirations professionnelles. Ils recevront des conseils pour identifier des compétences prioritaires, choisir des solutions de formation et de perfectionnement adéquates – par exemple, la formation formelle, le mentorat, l'accompagnement individuel, la formation en milieu de travail et les missions interfonctionnelles – et définir des étapes concrètes pour l'acquisition des compétences dont ils auront besoin dans de futures fonctions.
43. Une attention particulière sera accordée à la trajectoire professionnelle des jeunes fonctionnaires. À cette fin, des mesures seront prises pour leur permettre d'acquérir l'expérience qui leur manque et mieux gérer leur début de carrière, de manière à constituer un riche vivier de talents pour l'avenir.
44. Il convient de souligner l'importance de la planification de la relève et le risque d'érosion du savoir institutionnel dans le contexte actuel, où un grand nombre de fonctionnaires ayant de longues années de service quittent l'Organisation dans le cadre du mécanisme de résiliation d'engagements par consentement mutuel ou à la faveur de départs naturel. Des plans de relève à court et long terme seront élaborés et s'accompagneront d'initiatives visant à transférer les connaissances et intégrer efficacement les nouveaux fonctionnaires.

2.2. Domaine d'intervention: Diversité et inclusion

45. En matière de recrutement, il importe de mener des actions de communication ciblées et d'assurer la visibilité de l'Organisation pour attirer les candidats issus de divers groupes. Les efforts dans ce domaine seront poursuivis en tenant compte des contraintes actuelles en ce qui concerne les recrutements externes pour les postes financés par le budget ordinaire. La diversité géographique et l'expérience utile pour les trois groupes de mandants seront des critères prioritaires.
46. Le recrutement de personnel affecté à des projets de coopération pour le développement, le programme des jeunes experts associés et les détachements se poursuivent, et le programme des stages sera relancé dès que les ressources budgétaires le permettront. Si l'importance accordée aux groupes-cibles concernés par ces programmes est maintenue, les activités envisagées pourraient permettre de constituer un vivier riche et diversifié de talents dans lequel puiser pour pourvoir des postes financés par le budget ordinaire. Les administrateurs nationaux de programmes originaires de pays sous-représentés, initialement recrutés dans le cadre de projets de coopération pour le développement mais ayant les compétences requises pour être affectés à des postes internationaux, sont un très bon exemple.
47. Par le passé, il a été constaté que les exigences relatives aux connaissances linguistiques constituaient un obstacle au recrutement de fonctionnaires de certaines nationalités, et le Bureau a pris des mesures en vue de remédier à ce problème en modifiant le Statut du personnel. À l'heure actuelle, si une description d'emploi pose comme critère la connaissance

de deux langues de travail, **des candidats dont la langue maternelle n'est ni l'anglais, ni le français, ni l'espagnol peuvent être nommés même s'ils ne connaissent que l'une de ces langues**⁴. Les retours reçus des mandants indiquent que cette règle n'est pas bien comprise par les candidats potentiels. Le Bureau s'emploiera donc à la faire connaître et veillera à ce qu'elle soit énoncée plus clairement dans les avis de vacance de poste.

48. Le Bureau poursuivra ses efforts pour promouvoir la parité entre les femmes et les hommes et être un employeur de choix pour les personnes en situation de handicap. Le Bureau demeure résolu à atteindre les cibles fixées dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre les femmes et les hommes (ainsi que le Plan d'action 3.0 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP 3.0)), et la Politique et stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées (ainsi que la Stratégie 2.0 des Nations Unies pour l'inclusion du handicap).
49. Dans le cadre des activités menées au titre de ce domaine d'intervention, le Département du développement des ressources humaines (HRD) travaillera en partenariat avec des spécialistes de ces domaines à même d'assurer le suivi des plans d'action de l'OIT et de ceux existant à l'échelle du système des Nations Unies.

2.3. Domaine d'intervention: Un environnement de travail sous le signe du respect

50. Le Bureau renforcera son engagement en faveur d'un milieu de travail sûr et salubre où le respect est la règle, en faisant de la santé mentale, de la sécurité psychologique et de la dignité au travail une constante de ses pratiques fondamentales en matière de gestion du personnel.
51. Une évaluation des risques psychosociaux sera mise en place dans tous les lieux d'affectation afin de faciliter le recensement des risques et l'application de mesures de prévention et d'atténuation appropriées. La réévaluation des risques à intervalles réguliers, l'intégration de mesures de maîtrise des risques dans les politiques en matière de ressources humaines et la mise en place d'un suivi constant permettront de garantir l'intégration systématique de considérations relatives à la santé mentale dans les processus organisationnels.
52. L'instauration d'une culture du lieu de travail exempte de stigmatisation et favorisant un dialogue ouvert sur les questions de santé mentale sera une priorité. Des enseignements de base sur la santé mentale seront intégrés à la formation du personnel et des responsables, doublés d'efforts constants de communication et de sensibilisation visant à promouvoir la sécurité psychologique. Le personnel continuera de bénéficier de l'accès à des services de soutien psychologique, de mesures d'aménagement raisonnables et de parcours clairs de retour au travail afin de faciliter le rétablissement et la réintégration à la suite de problèmes de santé mentale. Afin d'orienter ces travaux, une nouvelle stratégie en matière de santé mentale et de bien-être sera mise en place. Celle-ci tiendra compte de l'action menée dans ce domaine à l'échelle du système des Nations Unies et des conclusions de l'évaluation des risques psychosociaux.
53. Le Bureau renforcera également son cadre de prévention et de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail. La politique de lutte contre le harcèlement sera actualisée de manière à mieux refléter les principes de la convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, compte tenu des politiques et des meilleures pratiques relatives au lieu de travail recensées à l'échelle du système des Nations Unies.

⁴ Ils devront ensuite apprendre une seconde langue au cours des années suivant leur nomination. L'exception à la règle de la seconde langue n'est pas applicable aux postes de traducteur ou autres postes similaires.

54. Dans le sillage du programme de formation de formateurs mené en 2025 à l'intention des partenaires RH et des représentants du Syndicat du personnel, ainsi que de la Médiatrice, du Responsable de l'éthique et de la Responsable du bien-être du personnel, le Bureau continuera d'organiser des ateliers conjoints sur la promotion d'un milieu de travail sous le signe du respect. Ces ateliers seront complétés par des enquêtes de suivi sur les effets pédagogiques de cette initiative et des sessions de dialogue.
55. Prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles restera une priorité et les activités mises en œuvre dans ce domaine s'inspireront des engagements énoncés dans le plan d'action annuel de l'OIT visant à prévenir et à combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le Bureau a mis en place une formation en ligne sur cette thématique, qui doit être obligatoirement suivie par tous les fonctionnaires, et un module obligatoire de rafraîchissement des connaissances viendra s'y ajouter.
56. HRD collaborera avec le Syndicat du personnel, le Responsable d'éthique, la Médiatrice et la Responsable de la prévention et de la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi qu'avec le Service médical et le Comité pour la sécurité et la santé du BIT en vue d'atteindre les objectifs fixés dans ce domaine d'intervention, l'objectif étant de garantir à tous les membres du personnel un milieu de travail où la dignité, la sécurité et la confiance sont les maîtres-mots et où le respect est la règle.

2.4 Domaine d'intervention: Attentes en matière de leadership

57. Dans le cadre du suivi des résultats de l'enquête sur l'indice de santé organisationnelle, le Bureau mène actuellement trois initiatives dans le domaine du leadership centré sur les personnes. Un modèle de leadership est en cours d'élaboration pour définir clairement les attentes de l'Organisation quant à la manière dont les responsables hiérarchiques doivent diriger, soutenir et mobiliser leurs équipes. Ce modèle définira les éléments fondamentaux attendus des responsables hiérarchiques du point de vue du comportement, des normes de responsabilisation et des principes pour une gestion inclusive, respectueuse et fondée sur des valeurs. Il s'accompagnera d'une actualisation de la formation aux fonctions de direction, d'outils pratiques et de conseils destinés à aider les responsables hiérarchiques à se conformer à ces attentes de façon cohérente dans tous les lieux d'affectation et dans tous les domaines fonctionnels.
58. Des programmes élargis d'accompagnement personnalisé et de mentorat pour les cadres seront mis en place afin d'aider les responsables hiérarchiques à acquérir plus tôt dans leur carrière des capacités essentielles en matière de leadership. Ces initiatives seront complétées par des dialogues structurés sur le leadership, qui faciliteront l'échange d'informations et d'expériences et les discussions. En outre, des outils tels que des enquêtes Pulse (enquêtes courtes et ciblées), des points réguliers et structurés et des mécanismes de remontée de l'information au niveau des équipes seront mis à la disposition des responsables pour une utilisation dans leur pratique quotidienne.
59. **Une formation ciblée sur les responsabilités essentielles en matière de leadership sera organisée.** Les responsables hiérarchiques recevront une formation spécialisée sur la gestion du changement, la santé et le bien-être, et les moyens de prévenir et de combattre la violence et le harcèlement. Ces activités d'apprentissage permettront aux responsables d'acquérir les compétences pratiques dont ils ont besoin pour soutenir leurs équipes dans les périodes de transition organisationnelle, promouvoir un milieu de travail sûr et salubre, et réagir efficacement face aux risques et aux incidents.
60. **Les responsables hiérarchiques devront répondre de la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités en matière de leadership centré sur les personnes.** Il sera

expressément attendu d'eux qu'ils montrent la voie du changement de manière efficace, qu'ils soutiennent le développement et les progrès de leurs subordonnés et qu'ils assurent le suivi du comportement professionnel de ces derniers de façon équitable et constructive. L'objectif de gestion sera adapté de manière à refléter ces attentes et le questionnaire d'évaluation par les subordonnés sera utilisé pour mesurer l'impact de la formation et des outils.

Principales réalisations attendues

61. Les principales réalisations attendues présentées ci-dessous énoncent les mesures concrètes grâce auxquelles le pilier 2 permettra de renforcer le développement des talents, l'inclusion, le bien-être et le leadership centré sur les personnes dans l'ensemble de l'Organisation:
- Les mécanismes d'intégration, de gestion des départs et de transfert des connaissances seront renforcés.
 - **Les perspectives d'évolution professionnelle** seront renforcées, étayées par des activités axées sur l'avancement professionnel, notamment l'accompagnement professionnel, le mentorat et des possibilités d'apprentissage ciblées.
 - **Des plans d'action ciblés**, alignés sur les cadres existant au sein de l'OIT ou à l'échelle du système des Nations Unies, seront mis en œuvre pour améliorer la diversité géographique et l'expérience utile aux trois groupes de mandants, l'équilibre femmes-hommes, l'inclusion du handicap et les possibilités offertes aux jeunes. Il s'agira notamment d'organiser des activités d'information ciblées, de développer le vivier de talents en interne, et de mieux informer les candidats au sujet de la souplesse qui peut être accordée en ce qui concerne les connaissances linguistiques exigées.
 - Une **évaluation des risques psychosociaux** sera réalisée à l'échelle du Bureau afin d'établir une base de référence et d'orienter l'adoption de mesures de prévention et d'atténuation. Une évaluation de suivi est prévue en 2028 pour mesurer les progrès accomplis et l'impact des réponses apportées à la suite de l'évaluation initiale.
 - La **Stratégie de l'OIT pour la santé mentale et le bien-être (2027-2029)** sera élaborée et mise en œuvre. Elle s'appuiera notamment sur des services de soutien psychologique, des mesures d'aménagement raisonnables, des parcours de retour au travail et l'actualisation des formations afin d'y intégrer des connaissances de base sur la santé mentale.
 - La culture du respect sur le lieu de travail sera renforcée par la mise en œuvre d'une **politique de lutte contre le harcèlement actualisée**, l'organisation à intervalles réguliers d'**ateliers consacrés au respect sur le lieu de travail** et l'application des **mesures prévues pour prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelle**.
 - Le **leadership centré sur les personnes** sera renforcé grâce à la mise en place d'un nouveau **modèle de leadership**, à l'**actualisation des formations** et à l'**adoption d'outils**, mesures qui se traduiront par des pratiques de gestion plus efficaces et plus cohérentes à l'échelle du Bureau.

Pilier 3. Former le personnel de demain grâce aux compétences et à l'innovation

62. Le pilier 3 vise à faire en sorte que les fonctionnaires de l'OIT disposent des compétences et de la souplesse nécessaires pour travailler efficacement dans un environnement qui évolue rapidement, et qu'ils soient en capacité d'affronter l'avenir. Les nouvelles technologies, en

particulier l'IA, sont en train de redéfinir la manière dont l'Organisation fonctionne, et le Bureau doit faire face à ces évolutions en **renforçant les capacités du personnel** et en encourageant une **culture de l'apprentissage continu**. Ce pilier souligne l'importance de comprendre les nouveaux besoins en matière de compétences, de préparer le personnel à de nouvelles méthodes de travail et de **soutenir l'adaptation des différents rôles et fonctions**. Cette nécessité de réexaminer les rôles en vue d'une requalification ou d'un perfectionnement éventuels vaut autant pour les fonctionnaires affectés à des projets de coopération pour le développement que pour ceux qui occupent des postes financés par le budget ordinaire. Des mécanismes appropriés, soutenus par les donateurs, doivent être mis en place pour faire en sorte que les fonctionnaires dont le poste est financé par des fonds alloués à la coopération pour le développement disposent du temps et des ressources nécessaires pour participer à des activités de formation.

63. Les activités menées au titre de ce pilier sont centrées sur deux domaines d'intervention. Le premier – **culture numérique et compétences en IA** – vise à renforcer les capacités de base nécessaires pour une utilisation responsable et efficace des technologies. Le second – **parcours d'actualisation des compétences** – s'intéresse à l'avenir des emplois au BIT en redéfinissant les rôles et en élaborant des plans d'apprentissage stratégiques tournés vers l'avenir pour actualiser les compétences du personnel.

3.1. Domaine d'intervention: Culture numérique et compétences en IA

64. Il sera essentiel de renforcer les capacités numériques de base des fonctionnaires afin que tous puissent travailler efficacement à l'heure où la technologie évolue rapidement et où l'IA intègre les outils de travail. D'autres activités de perfectionnement seront offertes pour que les fonctionnaires puissent gagner de l'assurance dans l'utilisation d'outils, d'applications et de systèmes numériques modernes et pour les amener à travailler de manière efficiente, à collaborer plus efficacement – entre le siège et les régions, entre départements et entre lieux d'affectation –, et à s'adapter aux évolutions de la technologie.
65. Une formation sur l'éthique dans le domaine de l'IA, l'utilisation responsable de l'IA, la protection des données et les risques connexes sera dispensée à l'échelle de l'Organisation pour aider le personnel à tirer parti des possibilités qu'offrent les nouvelles technologies et à surmonter les difficultés liées à leur utilisation. Cette formation s'appuiera sur les orientations fournies par le Département de la gestion de l'information et des technologies (INFOTEC) afin de préciser ce qui constitue une utilisation sûre et appropriée de l'IA, de mettre en évidence les limites de la surveillance humaine et de souligner l'importance de la protection des données personnelles et du respect des règles fixées par l'Organisation et à l'échelle du système des Nations Unies. Un soin particulier sera apporté à la préservation du rôle du jugement humain, afin que le personnel reste maître des décisions susceptibles d'avoir des incidences organisationnelles, éthiques ou sur la réputation de l'OIT.
66. Les responsables hiérarchiques et le personnel recevront des conseils qui les aideront à intégrer efficacement l'IA et les solutions numériques dans leur tâches quotidiennes. Des exemples pertinents pour le poste occupé seront notamment recensés et des mécanismes d'aide à la décision seront mis en place pour aider les fonctionnaires à déterminer quand et comment utiliser les outils d'IA de manière responsable.
67. INFOTEC et le Centre international de formation de l'OIT, Turin, (Centre de Turin) seront des partenaires clés des activités menées dans le cadre de ce domaine d'intervention, puisqu'ils veilleront à ce que les supports de formation et les cadres de gouvernance soient solides sur le plan technique, pertinents et conformes aux meilleures pratiques observées au sein du

système des Nations Unies. Leur appui garantira une mise en œuvre cohérente de la formation aux compétences numériques, facilitera l'accès à des ressources d'apprentissage de pointe et permettra de faire en sorte que le personnel et les responsables hiérarchiques disposent des connaissances et du soutien nécessaires pour utiliser les outils numériques et les outils d'IA de manière sûre et efficace.

3.2. Domaine d'intervention: Parcours d'actualisation des compétences

68. À mesure que les activités visant à renforcer les capacités techniques sur le terrain seront mises en œuvre dans le cadre de la réforme et que le futur modèle de fonctionnement du centre de services mondial sera précisé, une étude approfondie sera menée pour déterminer de quelle manière l'IA et l'automatisation vont redéfinir des fonctions essentielles au sein du Bureau. Cette étude portera sur les fonctions stratégiques, techniques, administratives et d'appui et sera menée à la lumière des analyses déjà réalisées dans d'autres organisations des Nations Unies pour des fonctions similaires. Elle permettra de déterminer quelles tâches sont susceptibles d'être améliorées par l'IA, d'être transformées ou d'être supprimées, et aidera ainsi le Bureau à anticiper les changements à venir dans la nature des tâches et à planifier de manière proactive les capacités requises au gré des évolutions du lieu de travail. Les conclusions de cette étude donneront un aperçu des besoins futurs en matière de compétences, ce qui permettra à l'OIT de continuer à disposer des capacités requises pour remplir son mandat au fil des évolutions de la technologie.
69. Sur la base des résultats de cette étude, des recommandations fondées sur des données factuelles seront formulées afin d'orienter la redéfinition des profils d'emploi et les priorités en matière d'actualisation des compétences. Si nécessaire, les profils d'emploi seront actualisés, en concertation avec le Syndicat du personnel et des experts, afin d'intégrer des tâches fondées sur l'IA, tout en préservant la clarté quant aux responsabilités, au pouvoir de décision et au contrôle éthique. Cette approche favorisera la transparence, la responsabilisation et une application de la technologie centrée sur l'humain dans tous les domaines d'activité.
70. Un plan d'apprentissage stratégique sera élaboré en vue de proposer des parcours ciblés d'actualisation des compétences et de perfectionnement adaptés aux profils de poste tels qu'ils auront été redéfinis. Ce plan mettra l'accent sur le renforcement des compétences techniques, analytiques et comportementales nécessaires à l'exercice des fonctions futures, de sorte que le personnel puisse acquérir les compétences requises pour s'adapter à l'évolution des exigences professionnelles. Les modalités d'apprentissage comprendront des cours théoriques, des cours pratiques, des projets pluridisciplinaires et des parcours structurés qui permettront au personnel d'acquérir progressivement des compétences. Le plan comprendra également des mécanismes visant à garantir l'accès à ces parcours aux fonctionnaires affectés aux projets de coopération pour le développement, compte tenu de leur rôle dans la réalisation du mandat de l'OIT.
71. HRD collaborera avec des spécialistes de la recherche, des compétences et des technologies de l'information du BIT et mettra à profit l'expérience d'autres organisations des Nations Unies aux fins de la réalisation de l'étude et de la formulation de ses recommandations. La collaboration avec le Centre de Turin sera également essentielle pour mettre au point des initiatives d'apprentissage tournées vers l'avenir. Ces partenariats permettront de mobiliser des expertises spécialisées sur les tendances de l'avenir du travail, les compétences de demain et la gouvernance des technologies, et contribueront à faire en sorte que les programmes d'apprentissage restent fondés sur des données factuelles, adaptés aux besoins et conformes aux priorités stratégiques de l'Organisation.

Principales réalisations attendues

- **Des programmes d'apprentissage dans le domaine du numérique et de l'IA seront mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation**, notamment une formation de base aux compétences numériques pour tout le personnel et des modules obligatoires sur l'éthique en matière d'IA, l'utilisation responsable et la protection des données.
- **Une étude d'impact sur l'avenir du travail sera réalisée** pour déterminer de quelle manière l'IA et l'automatisation vont redéfinir des tâches relevant des fonctions stratégiques, techniques, administratives et d'appui, et répertorier les domaines prioritaires aux fins de la redéfinition des emplois et de l'actualisation des compétences.
- **Les profils d'emploi seront mis à jour** afin d'intégrer les tâches améliorées par l'IA et les compétences requises pour les différents rôles tels qu'ils auront été redéfinis.
- **Un plan d'apprentissage stratégique sera élaboré et mis en œuvre**. Il prévoira des parcours ciblés d'actualisation des compétences et de perfectionnement alignés sur les profils d'emploi redéfinis et sur les besoins futurs en matière de compétences, et l'accès à ces parcours pour le personnel affecté à des projets de coopération pour le développement.

► Mise en œuvre de la Stratégie

72. La Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029, telle que définie dans le présent document, traduit la volonté partagée à l'échelle de l'Organisation d'œuvrer collectivement à la concrétisation de notre vision de l'avenir de l'OIT. Le succès de sa mise en œuvre dépendra d'éléments facilitateurs clés et nécessitera des partenariats internes et externes solides. Il convient par ailleurs de garder à l'esprit que la Stratégie repose sur un certain nombre d'hypothèses, et que des risques résiduels sont susceptibles d'entraver sa mise en œuvre et doivent faire l'objet d'un suivi.

Éléments facilitateurs transversaux

Une fonction RH facilitée par le numérique

73. Pour fournir des services de haute qualité au personnel et à la direction, il est indispensable de disposer d'une fonction RH moderne et facilitée par le numérique. L'amélioration continue des systèmes et outils de gestion des ressources humaines permettra à l'Organisation de simplifier et d'automatiser les processus, d'alléger la charge administrative et de mieux garantir l'exactitude des données. Elle permettra aussi d'améliorer l'expérience des utilisateurs en offrant des solutions plus accessibles et en libre-service. Le renforcement de l'intégration des systèmes sera quant à lui un gage de transparence accrue.

Analyse des données relatives aux ressources humaines

74. Pour prendre des décisions fondées sur des éléments factuels, il faut disposer, en temps utile, de données fiables et accessibles. Grâce au renforcement de l'analyse des données relatives aux ressources humaines, l'Organisation pourra repérer les tendances, anticiper les besoins de personnel et mesurer les progrès réalisés au regard de tous les piliers de la stratégie en matière de ressources humaines.

Partenariats internes et externes

75. La mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines nécessitera une collaboration efficace à l'échelle du Bureau ainsi que des échanges suivis avec les partenaires extérieurs.
76. Le partenariat clé entre HRD et le Syndicat du personnel de l'OIT restera essentiel, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de réforme de l'Organisation, mais aussi plus largement. Il contribue en effet à garantir l'équité et la bonne application de l'ensemble des processus et initiatives en matière de ressources humaines.
77. HRD continuera de collaborer étroitement avec le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM) et le Département de la gestion financière (FINANCE) aux fins de la planification stratégique des effectifs. Cette collaboration revêt une importance toute particulière dans la période actuelle compte tenu des difficultés financières avec lesquelles le Bureau doit composer, et elle restera essentielle pour garantir clarté, cohérence et conformité tout au long de la réforme.
78. DCOMM contribuera de manière déterminante à la mise en œuvre du changement en coordonnant la communication, en facilitant la coopération et en veillant à ce que le personnel et la direction soient informés, soutenus et équipés tout au long de la transition.
79. INFOTEC sera un partenaire clé en ce qu'il lui reviendra d'accompagner l'intégration de l'IA et des autres outils numériques dans les pratiques de travail quotidiennes, en toute sécurité et de façon responsable, notamment en élaborant des cadres de gouvernance, en renforçant les compétences numériques et en veillant à ce que les solutions technologiques soient conformes aux principes de protection des données, d'équité et de responsabilité. Le département soutiendra en outre la création de programmes de formation qui permettront au personnel de mieux connaître les technologies émergentes et qui favoriseront l'innovation dans l'ensemble du Bureau.
80. Le Département de la recherche et des publications (RESEARCH) apportera de précieux éclairages d'experts sur les effets que les grandes tendances technologiques, économiques et sociales auront sur le remodelage des emplois et des compétences au sein de l'OIT. Les conclusions de l'étude sur l'avenir du travail serviront de base à la redéfinition des profils d'emploi, à l'élaboration de parcours d'actualisation des compétences, à la planification des effectifs et à la définition des priorités stratégiques. On fera ainsi en sorte que les réformes reposent sur des données solides et aillent dans le sens du leadership assumé plus généralement par l'Organisation sur la question de l'avenir du travail.
81. Les partenariats externes, que ce soit au sein du système des Nations Unies, avec des établissements universitaires ou avec des experts techniques, offriront à l'Organisation un meilleur accès à des travaux de recherche de pointe, à des pratiques nouvelles et à des connaissances spécialisées qui renforceront sa capacité à se réinventer.
82. HRD entretient avec le Centre de Turin un partenariat solide axé sur les activités de perfectionnement, de renforcement des capacités et de formation à l'intention du personnel du BIT ⁵. HRD collabore en outre étroitement avec l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG) et avec l'École des cadres du système des Nations Unies aux fins de l'apprentissage des langues et de la formation à l'encadrement au sein des équipes de pays des Nations Unies. Ces

⁵ Les propositions présentées dans le document GB.356/INS/7 visant à rationaliser ou à réduire le programme de cours proposés aux mandants par le Centre de Turin n'ont pas d'incidence directe sur les formations dispensées par le Centre au personnel du BIT.

partenariats seront maintenus dans la mesure du possible eu égard aux coupes et à la redéfinition des priorités qui pourraient être décidées concernant le financement du perfectionnement du personnel ⁶.

- 83.** En matière d'innovation, en plus de travailler en partenariat avec le Centre de Turin, acteur clé dans ce domaine, HRD coopère aussi avec plusieurs autres organismes des Nations Unies au sein du réseau Ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, ainsi qu'avec l'Université de Genève au sein du Geneva Innovation Movement.

Hypothèses de base et risques résiduels

- 84.** Le succès de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines suppose que les conditions suivantes soient remplies:
- Disposer de ressources suffisantes – dotation en personnel, budget et fonds destinés au perfectionnement du personnel, notamment – pour mener à bien les activités prévues et répondre aux besoins en matière de gestion du changement.
 - Maintenir à l'échelle de l'Organisation une orientation stable et claire au fur et à mesure de l'avancement de la réforme.
- 85.** Les risques résiduels susceptibles d'entraver la mise en œuvre comprennent notamment:
- Des retards ou des changements dans le processus de réforme, qui pourraient avoir des incidences sur le calendrier, la portée des activités ou les capacités requises.
 - Un gel prolongé des recrutements, qui limiterait encore plus la capacité à répondre aux attentes concernant l'accroissement de la diversité.
 - Des limitations de ressources, liées par exemple à la proposition de réduction des fonds destinés au perfectionnement du personnel et de redéfinition des priorités en la matière, qui pourraient avoir des incidences sur les délais d'exécution, la mise en œuvre des formations ou les mesures d'appui au personnel.
 - Les chocs externes – financiers, géopolitiques ou liés à une crise sanitaire mondiale – susceptibles de modifier les priorités de l'Organisation ou de réduire sa flexibilité opérationnelle.
- 86.** Les mesures à prendre pour atténuer ces risques consisteront notamment à assurer un suivi continu et une planification adaptative, à mieux communiquer et à garantir une coordination étroite entre HRD, le Cabinet du Directeur général, PROGRAM, FINANCE, DCOMM et le Syndicat du personnel.

► Conclusion

- 87.** Il est essentiel de réaliser l'ambition de la présente stratégie si l'on veut que l'OIT reste une organisation résiliente, efficace et à même de relever les défis à venir. La Stratégie en matière de ressources humaines pour 2026-2029 montre clairement la voie à suivre pour renforcer les capacités du personnel de l'Organisation, faciliter la transformation requise et promouvoir

⁶ Voir les propositions présentées dans le document GB.356/INS/7 concernant la réduction des fonds destinés au perfectionnement du personnel et la définition des priorités en la matière.

l'instauration d'un environnement inclusif, respectueux et stimulant. Le succès de sa mise en œuvre exigera un effort collectif de la part du personnel, des responsables, des membres de la direction et des partenaires, qui devront travailler ensemble, unis par la même volonté d'atteindre un objectif commun.

88. La stratégie en matière de ressources humaines vise à assurer l'adéquation du personnel au nouveau modèle de fonctionnement qui découlera de la réforme, à accompagner le personnel pendant les phases de transition et à veiller à ce que l'Organisation conserve l'expertise et la mémoire institutionnelle dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat. Il est un fait que la réforme aura des incidences majeures sur les profils de poste, les compétences requises, les modalités de travail et la répartition géographique du personnel, incidences qui se traduiront notamment par des redéploiements vers les régions, des modifications des structures organisationnelles et, lorsque cela sera inévitable, une réduction du nombre de postes du fait des résiliations d'engagement par consentement mutuel, des départs naturels et, en dernier recours, de cessations de service involontaires.
89. La participation de l'OIT à l'Initiative ONU80 souligne plus encore combien il importe que le personnel soit capable de s'adapter au monde de demain et de travailler efficacement dans un environnement multilatéral plus intégré. Pour ce faire, l'OIT devra notamment renforcer les modèles d'exécution sur le terrain, faciliter l'accès aux compétences spécialisées et tirer parti de nouvelles modalités de collaboration à l'échelle du système des Nations Unies.
90. Alors que l'Organisation poursuit son processus de réforme et s'adapte aux évolutions rapides du monde du travail, la présente stratégie réaffirme le rôle central du personnel dans l'accomplissement du mandat de l'OIT. C'est en investissant dans le personnel, en cultivant les talents, en embrassant l'innovation et en défendant les valeurs fondamentales de l'OIT que nous ferons en sorte que son action continue d'avoir une incidence réelle sur les travailleurs, les employeurs et les gouvernements du monde entier, aujourd'hui comme demain.

► **Projet de décision**

91. **Le Conseil d'administration approuve la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029 et prie le Bureau de tenir compte des orientations formulées lorsqu'il la mettra en œuvre.**

► Annexe

Indicateurs de réussite

Indicateurs concernant le premier pilier

Les résultats obtenus au titre du premier pilier seront évalués au moyen d'indicateurs clairs et mesurables reflétant les progrès réalisés dans la mise en œuvre des aspects de la réforme de l'OIT ayant trait aux ressources humaines. Ces indicateurs seront affinés au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre, mais ils se concentreront dans un premier temps sur les aspects suivants.

Gestion positive du changement

Indicateur	Cible (fin 2027)
Pourcentage des membres du personnel touchés dans l'ensemble du Bureau qui se disent satisfaits du soutien reçu dans le cadre de la réforme	65 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence (31 décembre 2025)
Sondages réguliers	Nouvel indicateur

Dialogue social efficace dans le contexte de la réforme

Indicateur	Cible (en 2026)	Cible (en 2027)
Nombre de réunions tenues et d'accords conclus entre l'administration et le Syndicat du personnel au sujet de la réforme		
Nombre de réunions tenues au sujet de la réforme	24	16
Nombre d'accords conclus au sujet de la réforme	2	2
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence (31 décembre 2025)	
Procès-verbaux des réunions du Comité de négociation paritaire et d'autres réunions	Réunions: 20	
Accords publiés	Nouvel indicateur	

Indicateurs concernant le deuxième pilier

Les résultats obtenus au titre du deuxième pilier seront évalués au moyen d'indicateurs reflétant les progrès réalisés au regard de la diversité de la représentation (genre, origine géographique, expérience), de la réduction des risques psychosociaux, des comportements respectueux sur le lieu de travail et du leadership centré sur les personnes.

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

Indicateur	Étape (fin 2027)	Cible (fin 2029)
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)
b) Pourcentage de postes des catégories supérieures (grades P5 et supérieurs, 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)
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Rapport au Conseil d'administration sur la composition et la structure du personnel	Situation au 31 décembre 2025: P1-P4: 55 pour cent ; P5 et au-delà: 47 pour cent	

Amélioration des viviers de talents au regard de la diversité géographique

Indicateur	Étape (fin 2027)	Cible (fin 2029)
Augmentation du nombre de candidats originaires de pays sous-représentés ou non représentés à des postes financés par le budget ordinaire et à des postes relevant de la coopération pour le développement	Augmentation de 10 pour cent par rapport à la base de référence = 24,0 pour cent	Augmentation de 20 pour cent par rapport à la base de référence = 26,2 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Système de recrutement dans ILO People	31 décembre 2025: pourcentage de candidats originaires de pays sous-représentés ou non représentés en 2025: 21,8 pour cent	

Amélioration des viviers de talents au regard de l'expérience pertinente pour les trois groupes de mandants

Indicateur	Étape (fin 2027)	Cible (fin 2029)
Augmentation du nombre de candidats à des postes financés par le budget ordinaire et à des postes relevant de la coopération pour le développement dont le profil indique qu'ils ont déjà travaillé pour un gouvernement, une organisation d'employeurs ou association professionnelle ou un syndicat; ventilation des résultats par type d'expérience	Augmentation de 10 pour cent par rapport à la base de référence en 2026 et en 2027	Nouvelle augmentation de 10 pour cent en 2028 et en 2029 par rapport aux chiffres de 2027
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Système de recrutement de l'OIT	En 2025: pourcentage de candidats faisant valoir une expérience pertinente pour les trois groupes de mandants: total, 19 pour cent; gouvernements, 12 pour cent; organisations d'employeurs, 4 pour cent; organisations de travailleurs, 3 pour cent	

Réduction des risques psychosociaux

Indicateur	Étape (sans objet)	Cible (fin 2028)
Nombre de mesures de prévention prises à l'échelle de l'Organisation/des régions/des bureaux de pays pour remédier aux risques constatés		
Signes d'amélioration – baisse de l'indice des risques psychosociaux entre l'évaluation de ces risques effectuée en 2026 et celle de 2028		
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Résultats de l'évaluation des risques psychosociaux et mesures prises pour y donner suite	Nouvel indicateur – cibles à définir en fonction des résultats de l'évaluation des risques psychosociaux de 2026	

Un environnement de travail sous le signe du respect

Indicateur	Étape (en 2026-27)	Cible (fin 2029)
Nombre d'ateliers consacrés à l'instauration d'un environnement de travail placé sous le signe du respect et impact au regard de la réduction du nombre de cas de harcèlement		
Nombre d'ateliers tenus	10	75 pourcent
Pourcentage des enquêtes d'impact faisant état d'améliorations		
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Fiche de suivi des ateliers	Nombre d'ateliers organisés en 2024-25:	
Données tirées des enquêtes d'impact		

Leadership davantage centré sur les personnes

Indicateur *	Étape (fin 2027)	Cible (fin 2029)
Nombre de responsables hiérarchiques (P4-D2) formés au leadership centré sur les personnes et impact ressenti par le personnel		
Nombre de responsables hiérarchiques formés	50 pour cent	75 pour cent
Pourcentage des fonctionnaires qui, en réponse au questionnaire d'évaluation par les subordonnés, indiquent que leur responsable hiérarchique exerce un leadership centré sur les personnes		65 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Modules de formation et de suivi du comportement professionnel du Système de gestion des talents du BIT (ILO People)	Nouvel indicateur	

* Sous réserve de la disponibilité des fonds destinés au perfectionnement du personnel et de la confirmation qu'ils peuvent être alloués à cette activité.

Indicateurs concernant le troisième pilier

Les résultats obtenus au titre du troisième pilier seront évalués au moyen d'indicateurs de l'impact des activités ciblées de perfectionnement et d'actualisation des compétences et des formations visant à renforcer la gouvernance de l'intelligence artificielle (IA).

Amélioration de la gouvernance de l'IA		
Indicateur	Étape (fin 2027)	Cible (fin 2029)
Pourcentage de fonctionnaires du(des) groupe(s) cible(s) ayant suivi une formation sur la gouvernance de l'IA et acquis des connaissances en la matière (réussite de l'examen final validé par un certificat)	70 pour cent	90 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Module de formation du Système de gestion des talents du BIT	Nouvel indicateur	
Impact des formations visant à actualiser ou à perfectionner les compétences		
Indicateur	Étape (fin 2027)	Cible (en 2029)
Pourcentage de fonctionnaires du(des) groupe(s) cible(s) qui disent utiliser leurs nouvelles compétences	60 pour cent	70 pour cent
Pourcentage de responsables hiérarchiques qui disent constater l'effet de la formation sur le travail de leur personnel	50 pour cent	70 pour cent
Moyens de vérification/origine des données	Base de référence	
Recensement des compétences après la formation et enquêtes d'impact	Nouvel indicateur	