

► GB.355/INS/7 – L'OIT dans un environnement multilatéral en mutation: Vers plus d'efficacité et d'efficience – **Supplément d'information**

1. Le présent document fournit un supplément d'information par rapport au document GB.355/INS/7, en réponse aux observations et aux questions formulées lors du débat du mardi 18 novembre. Il vise à éclairer la suite de la discussion et à aider le Conseil d'administration dans sa prise de décision, conformément à la vision présentée dans le document, et largement appuyée par les membres au cours de la séance, qui est de rationaliser le fonctionnement de l'Organisation et de la rendre plus agile et plus résiliente, tout en améliorant son efficacité opérationnelle et en équilibrant ses priorités stratégiques.

Scénarios financiers et décisions du Conseil d'administration

2. Plusieurs membres ont demandé des précisions supplémentaires sur la manière dont le Bureau comptait mettre en œuvre les mesures envisagées dans le cadre du scénario 2 et sur le moment où il le ferait, dans l'éventualité d'une réduction importante du budget, ainsi que sur les conséquences potentielles de ces mesures pour le programme de travail.
3. En guise d'introduction, le Directeur général a indiqué aux membres que le scénario 2 était considéré comme le plus probable pour 2026-27 et que le Bureau prenait déjà ses dispositions en conséquence. Eu égard aux contraintes de trésorerie qui pèsent actuellement sur l'Organisation, plusieurs mesures temporaires ont été mises en place pour limiter à la fois les dépenses afférentes au personnel et les autres dépenses, notamment en restreignant les budgets relatifs aux voyages et aux réunions, en gelant les recrutements et en gérant avec prudence les prolongations de contrat.
4. La poursuite éventuelle de la mise en œuvre de ces mesures sera décidée après un examen minutieux de l'état de la trésorerie en décembre 2025 et janvier 2026, compte tenu des contributions dues qui auront été effectivement reçues ou qui devraient l'être pour les périodes biennales 2024-25 et 2026-27, ainsi que des dépenses prévues.
5. Sur la base de cette évaluation, le Bureau élaborera un document proposant certains ajustements du Programme et budget pour 2026-27, qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation en mars 2026 et qui comprendra:
 - i) une analyse des domaines de travail et des réalisations attendues pour la période biennale dont le degré de priorité pourrait être redéfini ou qu'il sera proposé d'abandonner (voir la partie intitulée «Mandat principal et exercice de priorisation»);
 - ii) les ajustements proposés concernant le déblocage des crédits approuvés pour 2026-27.
6. Il convient de noter que le budget des recettes approuvé par la Conférence internationale du Travail en juin 2025 ne sera pas modifié.
7. La discussion du Conseil d'administration en mars 2026 et la situation financière du Bureau seront également prises en considération lors du lancement du processus d'établissement du Programme et budget pour 2028-29, en juin 2026. Au regard des perspectives actuelles, le niveau du budget ordinaire pour 2028-29 devrait être de 15 à 20 pour cent inférieur à celui du budget approuvé pour 2026-27.
8. En parallèle, le Bureau continuera d'étudier des solutions pour mobiliser davantage de ressources extrabudgétaires destinées à la coopération pour le développement, y compris auprès de partenaires non traditionnels, tout en veillant à ce que ces financements restent étroitement alignés sur le mandat principal de l'Organisation. Des précisions supplémentaires seront présentées dans le cadre de la Stratégie en matière de coopération pour le développement qui sera soumise au Conseil d'administration en mars 2026.

Mandat principal et exercice de priorisation

9. Pendant le débat, de nombreux Membres ont fait part de leurs réflexions de fond sur ce qu'ils estimaient être le mandat principal de l'Organisation et ont réaffirmé qu'il était important de le préserver. Un consensus s'est dégagé sur le fait que l'élaboration de normes internationales du travail, leur promotion, leur ratification et le contrôle de leur application demeuraient fondamentaux pour la mission de l'OIT, tout comme la capacité de l'Organisation à renforcer la capacité institutionnelle des États Membres et des mandants à garantir une application équilibrée dans l'ensemble des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent.
10. En réponse aux demandes des États Membres tendant au renforcement de l'assistance technique fournie à cet égard, le Bureau mobilisera plus efficacement l'expertise technique dont il dispose dans les bureaux extérieurs et les départements techniques et intensifiera ses efforts en tirant parti des enseignements tirés des dernières évaluations de haut niveau, examinées à la présente session du Conseil d'administration. Il s'agira notamment d'appuyer la réalisation des principes et droits fondamentaux au travail. Afin de continuer à s'acquitter de sa mission, le Bureau propose de moderniser les modalités à suivre par les États Membres pour établir leurs futurs rapports sur l'application des normes ratifiées (document GB.355/LILS/1); les organes de contrôle continueront quant à eux d'étudier comment améliorer au mieux leurs méthodes de travail et renforcer l'impact des orientations qu'ils formulent à l'intention des États Membres. Par ailleurs, le Groupe de travail tripartite du mécanisme d'examen des normes conclura ses travaux en cours.
11. L'examen des programmes d'action prioritaire qui doit avoir lieu au premier semestre de 2026 sera l'occasion d'analyser la manière dont ces programmes s'articulent avec le mandat principal de l'OIT ainsi que l'efficacité de leur contribution à la promotion d'une action transversale intégrée au sein du Bureau et de méthodes de travail collaboratives. En fonction du résultat de l'examen, et sur la base des orientations que formulera le Conseil d'administration, le Directeur général décidera s'il convient: a) de prolonger ces programmes au-delà de 2026-27; b) de les intégrer à des unités administratives existantes; ou c) d'y mettre un terme.
12. Les Membres ont aussi demandé des informations complémentaires sur l'exercice de priorisation et sur l'équipe spéciale établie à l'appui de cette démarche.
13. L'équipe spéciale chargée de l'examen du programme de travail approuvé pour 2026-27 est composée de neuf fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs. Guidée par les orientations issues des discussions en cours et les travaux sur les mandats menés dans le cadre de l'Initiative ONU 80, elle établira, d'ici à la fin de 2025, une note recensant les domaines du programme de travail susceptibles d'être regroupés, revus à la baisse, adaptés ou abandonnés. Cette note sera utilisée pour préparer les ajustements au programme et budget pour 2026-27 qui seront examinés par le Conseil d'administration en mars 2026.
14. Les orientations pour l'exercice de priorisation mettent l'accent sur la nécessité de préserver les résultats et produits convenus en vue de maintenir la cohérence stratégique; garantir l'alignement avec les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent et les instruments normatifs et stratégiques de l'OIT pertinents; prioriser les initiatives répondant aux besoins et aux aspirations exprimés par les mandants; veiller à ce que les résultats soient mesurables et obtenus au meilleur rapport qualité-prix; accroître la proximité avec les mandants; repérer les activités ayant un effet multiplicateur ou d'entraînement, notamment s'agissant de la mobilisation des ressources.
15. Pour mener à bien ses travaux, l'équipe spéciale examinera notamment les documents pertinents, en particulier le programme et budget approuvé pour 2026-27, les procès-verbaux du Conseil d'administration et les documents de travail élaborés dans le cadre de l'Initiative ONU 80. Des consultations seront organisées avec le personnel de direction et les coordonnateurs de résultats dans l'ensemble du Bureau, tant au siège que dans les régions. S'appuyant sur ces sources, l'équipe spéciale déterminera, à l'échelle du Bureau, les activités en cours ou à venir et les réalisations attendues qui ne relèvent pas du mandat principal de l'OIT ou se situent à la marge de ce mandat, font l'objet d'une faible demande des mandants, sont peu rentables ou font doublon.

Synergies et liens avec l'Initiative ONU 80

16. Certaines questions posées pendant le débat portaient sur les liens et les synergies éventuelles entre le processus d'examen de l'OIT et l'Initiative ONU 80. L'OIT participe à cette initiative et a activement contribué à l'élaboration du plan d'action récemment approuvé par le Conseil des chefs

de secrétariat des organismes des Nations Unies. De nombreux objectifs fixés dans le cadre de l'Initiative ONU 80, telles que le renforcement de la mise en œuvre au niveau des pays, l'amélioration de l'efficacité en interne et le renforcement de la cohérence des politiques, sont étroitement alignés avec les propositions d'examen présentées dans le document. La rationalisation des structures, l'intensification de la collaboration pluridisciplinaire et l'amélioration de l'allocation des ressources permettront au Bureau de participer plus efficacement à la mise en œuvre de cette initiative et de répondre aux attentes à l'égard du système dans son ensemble. En ce sens, le processus de réforme de l'OIT et le plan d'action ONU 80 se renforcent mutuellement.

Réorganisation du Bureau et structure de l'équipe de direction

17. Plusieurs membres ont demandé des précisions supplémentaires au sujet de la réorganisation proposée du Bureau, notamment en ce qui concerne le calendrier prévu pour la réduction des postes de direction, la répartition des responsabilités et les mécanismes visant à garantir un équilibre des pouvoirs approprié. Le Bureau rappelle que la rationalisation proposée est motivée par la nécessité de renforcer l'efficacité et l'efficience, tout en tenant compte des pressions financières importantes auxquelles l'Organisation fait face. Le regroupement de fonctions au sein de l'équipe dirigeante permet au Bureau de réaliser des économies récurrentes au niveau de la direction, de préserver les ressources destinées aux capacités techniques et à la prestation de services, et de simplifier les processus décisionnels dans un contexte où le scénario 2 semble de plus en plus probable. Bien que les décisions concernant la structure du Bureau relèvent de l'autorité du Directeur général, le Bureau continuera d'agir en toute transparence et tiendra le Conseil d'administration régulièrement informé de l'état d'avancement de la restructuration.
18. La proposition visant à regrouper tous les départements chargés des politiques sous l'autorité du Directeur général adjoint s'appuie sur l'expérience acquise au cours des trois dernières années, qui a montré les limites d'une séparation des activités relatives aux politiques en deux pôles distincts, ainsi que dans le cadre de dispositifs institutionnels antérieurs visant à coordonner ces activités. Ce regroupement s'accompagnera d'une répartition claire des responsabilités, d'un renforcement des mécanismes de coordination interne et d'une amélioration de la structure hiérarchique afin de garantir la transparence et l'équilibre des fonctions de contrôle.
19. Le poste de Sous-directeur général qui combinera les fonctions de contrôle sur les activités menées dans les régions et la direction du Cabinet sera placé sous l'autorité directe du Directeur général et impliquera des consultations régulières avec les directeurs régionaux et les départements du siège. Son titulaire pourra ainsi assurer une meilleure adéquation entre l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre sur le terrain, améliorer la coordination horizontale entre les régions et faire en sorte que les priorités régionales soient systématiquement prises en compte dans les stratégies institutionnelles.
20. La proposition de fusion des départements chargés des politiques favorisera une plus grande cohérence stratégique des résultats et des produits, garantira un alignement plus étroit entre l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre, et permettra au Bureau de redéployer des ressources allouées à des fonctions administratives et de direction au profit des domaines identifiés comme prioritaires dans le cadre de l'examen de l'OIT. En simplifiant les interactions internes et en réduisant la fragmentation de la haute direction, la nouvelle structure contribuera à renforcer la capacité de l'Organisation à mettre efficacement en œuvre les activités prioritaires et à préserver la cohérence au siège et sur le terrain.
21. Certains Membres ont proposé des changements ou soulevé des questions concernant des aspects précis de la structure organisationnelle proposée, notamment la fusion dont fera l'objet le Département des politiques sectorielles, le rattachement hiérarchique du secrétariat de la Coalition mondiale pour la justice sociale, et l'intégration du Centre international de formation au sein du pôle Services de gestion interne. Le Bureau examinera soigneusement toutes les propositions lors de la mise au point de l'organigramme. La structure proposée ne devrait pas être interprétée comme remettant en cause la pertinence des normes et des politiques sectorielles, l'importance de la promotion du travail décent dans les secteurs économiques, ou la valeur de la Coalition mondiale, qui ont toutes été réaffirmées dans de nombreuses déclarations. En outre, la proposition n'enlève rien à l'autonomie du Centre international de formation ni à l'autorité de son Conseil, comme il ressort clairement de la réponse du Bureau de la Conseillère juridique reproduite à l'annexe I.

Transferts et renforcement de la présence de l'OIT sur le terrain

22. Le débat a fait apparaître que les Membres s'accordaient largement à penser qu'il importait de renforcer la présence de l'OIT sur le terrain, tout en veillant à ce que des ressources adéquates restent disponibles pour permettre l'élaboration de cadres d'action au siège. Certains membres ont soulevé des questions sur la méthode utilisée pour estimer les besoins en personnel technique sur le terrain, ainsi que sur l'absence apparente de demandes de poste de spécialiste des normes internationales du travail, comme il ressort de l'annexe IV du document GB.355/INS/7.
23. L'annexe montre que les régions ont fait état de besoins importants en postes supplémentaires en ce qui concerne l'action normative de l'OIT, à savoir notamment quatre postes de spécialiste des normes internationales du travail et du droit du travail, six de spécialistes des principes et droits fondamentaux au travail, s'agissant en particulier de travail des enfants et de travail forcé, quatre de spécialistes de l'égalité des genres et de la non-discrimination, huit de spécialistes de la sécurité et de la santé au travail, et huit de spécialistes du dialogue social et des relations de travail, notamment de la négociation collective et de la liberté syndicale. Ensemble, ces catégories représentent un tiers de tous les besoins en spécialistes exprimés par les régions.
24. Plusieurs Membres se sont dits favorables à la possibilité de transférer certaines équipes vers d'autres villes, à condition que cela ne fragmente pas les capacités dont dispose le BIT pour fournir des orientations normatives et de politique générale cohérentes et que la communication avec les missions et les organisations basées à Genève n'en pâtisse pas. Ils ont souligné que tout transfert devrait être fondé sur une analyse approfondie des coûts et des avantages financiers et non financiers. Ces considérations seront essentielles pour déterminer quels fonctionnaires pourraient être transférés et quels lieux d'affectation seraient indiqués. Le Bureau mène actuellement des discussions avec plusieurs pays d'accueil potentiels afin de recueillir des informations supplémentaires et communiquera les résultats de ces échanges.
25. Un large soutien a également été exprimé en faveur de la nomination de coordinateurs nationaux aux fins de renforcer la présence de l'OIT dans certains pays, et des questions ont été posées sur les critères de sélection de ces pays. Les coordonnateurs nationaux en question seraient affectés dans des pays où la demande de services de l'OIT est importante, où il existe un consensus tripartite sur les modalités proposées et où l'Organisation n'est pas une institution résidente. Ces pays pourraient comprendre de petits États insulaires en développement. Aussi bien la nomination de coordonnateurs nationaux que la création de nouveaux postes de spécialistes techniques dans les régions seront rigoureusement alignées sur l'exercice de priorisation, compte tenu également des questions de trésorerie et des contraintes en matière de ressources.
26. Ainsi que l'ont souligné de nombreux Membres lors du débat sur le document GB.355/INS/7, le Bureau veillera à procéder aux transferts et au renforcement de la présence sur le terrain en prenant en considération les besoins des pays les moins avancés, des petits États insulaires en développement et des États qui se trouvent en situation de fragilité du fait de crises émergentes ou prolongées, en vue de favoriser une relance fondée sur l'emploi productif et le travail décent.

Gestion de l'espace au siège

27. En ce qui concerne les questions relatives à l'aménagement des locaux et de location d'espaces de bureau, la directive intitulée «Espaces de bureau au siège de l'OIT» (IGDS 713 en date du 10 novembre 2025), qui a été publiée récemment, définit de nouveaux principes concernant le partage et l'occupation des bureaux, lesquels ont été adoptés à l'issue de consultations avec le personnel et la direction ainsi que de négociations avec le Syndicat du personnel. Ces changements permettront de libérer au moins l'équivalent de deux étages complets dans le bâtiment du siège, à Genève.
28. L'OIT a entamé des discussions sur les modalités de location de locaux avec plusieurs organismes des Nations Unies, notamment le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Union internationale des télécommunications (UIT). Un bail a déjà été conclu avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et doit entrer en vigueur avant la fin de 2025.

Autres solutions que la réduction du nombre de postes

29. En ce qui concerne les questions relatives aux autres solutions que la réduction du nombre de postes financés par le budget ordinaire envisagée dans le cadre du scénario 2, le Bureau est en mesure de confirmer qu'il a examiné d'autres mesures possibles, notamment la réduction provisoire du temps de travail du personnel, comme indiqué au paragraphe 80 du document, ainsi que la suspension temporaire de certains droits du personnel, tels que les congés dans les foyers ou les allocations pour frais d'études. Ces options n'ont pas été proposées dans le document, principalement parce qu'elles devraient faire l'objet de discussions plus larges à la Commission de la fonction publique internationale et être examinées dans le cadre du Comité de négociation paritaire.

Soutien apporté par le pays hôte

30. Le Bureau apprécie grandement le soutien que lui apporte le gouvernement de la Suisse depuis sa création, tout particulièrement lorsque les circonstances sont difficiles. S'agissant de la question de savoir si l'OIT pourrait tirer parti des mécanismes de soutien existants offerts par le gouvernement, le Bureau confirme que des discussions sont en cours à ce sujet et qu'il a pris bonne note des conditions qui y seraient associées, lesquelles seraient difficiles à remplir sans compromettre les économies qui devraient être dégagées grâce à certaines mesures à l'examen.

Mise en œuvre des mesures de réforme et de la procédure de gestion du changement

31. Au cours de l'examen du document, plusieurs intervenants ont souligné la nécessité de clarifier davantage les prochaines étapes, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre de mesures, la procédure de gestion du changement et la participation du personnel.
32. Sur la base des orientations que lui fournira le Conseil d'administration, le Directeur général chargera le Bureau de commencer immédiatement la mise en œuvre des mesures convenues, notamment en ce qui concerne la réorganisation de la structure de direction et le regroupement des départements, l'amélioration de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats, la planification d'un éventuel transfert de fonctionnaires et l'ajustement du programme et budget pour 2026-27. Un plan provisoire de mise en œuvre figure à l'annexe II.
33. Le Directeur général assurera la direction stratégique du processus d'examen et restera comptable de sa mise en œuvre globale, en veillant à ce que toutes les mesures prises préservent le mandat principal de l'OIT et soient conformes aux dispositions réglementaires applicables.
34. Un comité de gouvernance, composé de membres de l'équipe globale de direction du BIT ainsi que de membres de la direction et du personnel des départements chargés des politiques et des régions, appuyé par l'Équipe chargée de l'examen de l'OIT, supervisera et suivra les progrès réalisés dans tous les domaines d'intervention. Le comité garantira la cohérence de l'ensemble et la maîtrise des risques de l'action menée, et conseillera le Directeur général selon qu'il conviendra.
35. Comme indiqué dans le document, une équipe de gestion du changement fournira un appui ciblé concernant les aspects humains et organisationnels liés à la transition. Elle aura pour rôle de faciliter la communication avec le personnel, de suivre l'impact du changement tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes, et d'aider les responsables hiérarchiques à appliquer les mesures de manière cohérente, équitable et transparente. Cette équipe, composée exclusivement de membres du personnel du BIT, rendra compte au comité de gouvernance et conseillera celui-ci sur les risques liés au changement et les mesures d'atténuation concernant le personnel. Le Syndicat du personnel sera invité à rejoindre cette équipe.
36. La mise en œuvre des mesures d'examen sera assurée par les départements et les unités administratives compétents, selon leurs mandats et leurs domaines d'expertise respectifs.
37. Conformément au Statut du personnel de l'OIT, toutes les mesures appelant des ajustements des conditions de travail, des dispositions contractuelles ou des droits du personnel seront examinées par le Comité de négociation paritaire. En outre, des consultations avec le Syndicat du personnel seront menées tout au long du processus en vue de garantir la transparence, de favoriser le dialogue social et de répondre aux préoccupations liées aux conséquences de ces changements sur le personnel.

Annexe I: Réponse du Bureau du Conseiller juridique au sujet de la place du Centre de Turin dans l'organigramme proposé

Le représentant du gouvernement du Danemark, au nom de l'Union européenne et de ses États membres, a relevé que, dans l'organigramme proposé (annexe III du document GB.355/INS/7), le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin) relevait du pôle Services de gestion interne. Il a souhaité obtenir des éclaircissements à ce sujet, eu égard à l'autonomie et au statut conférés au Centre par les dispositions de son Statut.

Pour répondre à cette question, il est utile de rappeler en premier lieu certains aspects juridiques et institutionnels du Centre de Turin.

Le Conseil d'administration a établi le Centre de Turin en 1963, moyennant l'adoption de la résolution concernant son Statut. Aux termes de celui-ci, le Centre est «un organisme international à caractère technique et sans but lucratif» (article II (1)), qui possède la personnalité juridique et jouit de la capacité juridique et des privilèges et immunités qui lui sont nécessaires pour atteindre ses buts. Le Centre dispose d'une structure de gouvernance, d'un budget et d'un personnel qui lui sont propres, ainsi que de son Règlement financier, de ses règles financières, de son Statut du personnel et de ses circulaires administratives. En outre, la personnalité juridique, les privilèges et les immunités du Centre sont consacrés dans les accords conclus avec le gouvernement italien en 1964 et 1993.

Le Conseil du Centre est responsable de la gestion générale de ce dernier. Le Directeur du Centre, qui est dépositaire de l'autorité exécutive, est responsable de son administration et fait rapport au Conseil et à son Président. Le budget est financé par des contributions volontaires ainsi que par les propres recettes du Centre.

Par ailleurs, il existe un certain nombre de liens institutionnels entre le Centre et l'OIT, notamment:

- le Directeur général du BIT, ou son représentant, est le Président du Conseil du Centre;
- le Conseil d'administration du BIT nomme, parmi ses propres membres, 24 des membres du Conseil du Centre;
- le Conseil présente un rapport annuel au Conseil d'administration;
- le Conseil d'administration peut modifier le Statut du Centre.

Ainsi, le Centre est un organe de l'Organisation internationale du Travail qui est doté de la personnalité juridique et des capacités nécessaires à l'exercice de ses fonctions. À cet égard, il est utile de rappeler cette déclaration faite dans le cadre des travaux préparatoires de son Statut: «La mesure d'autonomie dont jouit le Centre est déterminée par le Statut. Pour être à même de s'acquitter de ses tâches, le Centre doit posséder une personnalité juridique propre et jouir des privilèges et immunités à déterminer par accord» (GB.155/6/26, paragr. 11).

Dans ces conditions, le fait que le Centre figure dans l'organigramme proposé ne saurait rien changer à sa personnalité juridique ni à son autonomie institutionnelle, celles-ci étant consacrées dans des décisions prises par le Conseil d'administration concernant le Statut du Centre et les accords conclus avec le gouvernement italien. L'organigramme doit, pour l'essentiel, être interprété comme une illustration de l'autorité du Directeur général à l'égard du Directeur du Centre. De fait, selon le Statut du Centre, son Directeur est placé sous l'autorité du Directeur général, lequel est Président du Conseil, dans l'exercice de la mission qui lui incombe de mettre en œuvre les directives arrêtées par le Conseil. Il est nommé par le Directeur général, après consultation du bureau du Conseil du Centre. Il existe donc une relation hiérarchique entre le Directeur du Centre et le Directeur général. Le Directeur général peut, en vertu du pouvoir discrétionnaire qui est le sien, décider de la manière dont il exercera son autorité hiérarchique à l'égard du Directeur du Centre. Il peut le faire par l'intermédiaire du DDG ou de l'ADG qu'il aura désigné à cet effet.

En conclusion, la place du Centre de Turin dans l'organigramme proposé à l'annexe III du document GB.355/INS/7 correspond à l'autorité du Directeur général à l'égard du Directeur du Centre et n'enlève absolument rien à l'autonomie de celui-ci, ni à l'autorité du Conseil sur le Centre.

Annexe II: Plan provisoire de mise en œuvre

La mise en œuvre des mesures figurant dans les cellules en bleu sera adaptée en fonction de la situation financière du Bureau.

Domaines d'action	Mesures	Paragr. du INS/7	Échéances		
			Début	Fin	Nbre de mois
1. Mandat principal	1.1. Redéfinition des domaines de travail prioritaires	20-21	11.25	01.26	3
2. Planification stratégique et gestion axée sur les risques	2.1. Création d'un cadre de résultats unifié et renforcement des mécanismes de contrôle	24	11.25	03.26	5
	2.2. Alignement des pouvoirs en matière de gestion des ressources	25	11.25	03.26	5
3. Restructuration du Bureau	3.1. Suppression et reclassement de postes au sein de l'équipe de direction	33,34, annexe III	11.25	03.26	5
	3.2. Regroupement et restructuration des départements chargés des politiques	33,35, annexe III	11.25	06.26	8
	3.3. Transfert d'équipes ou de groupes de fonctionnaires dans une ville à déterminer	37-39	01.26	12.27	24
4. Renforcement des capacités techniques dans les régions	4.1. Finalisation de l'analyse des besoins et identification du personnel à transférer	43-47	12.25	12.27	25
	4.2. Création de nouveaux postes	48	08.26	12.26	5
	4.3. Ajustement des modalités de travail et du modèle de gestion du comportement professionnel	50	12.25	06.26	7
	4.4. Examen de la structure et des fonctions extérieures	51	01.26	06.26	6
	4.5. Nomination de coordonnateurs nationaux	55	02.26	12.29	48
	5.1. Décentralisation des projets de coopération pour le développement	52,53	01.26	12.26	12
5. Transfert de bureaux régionaux	5.1. Transfert du BR-États arabes de Beyrouth à Doha	54	01.26	12.26	12
	5.2. Transfert du BR-Europe et Asie centrale de Genève à Budapest	54	01.26	12.26	12
6. Financement des bureaux de l'OIT	6.1. Discussion sur le financement par les pays hôtes des bureaux de l'OIT en Europe occidentale et au Japon	56	01.26	12.26	12
7. Centre de services mondial	7.1. Analyse approfondie des fonctions et des phases de restructuration interne	47-60	01.26	12.26	12
	7.2. Transfert et mise en commun des services	58, 60	01.27	12.27	12
8. Location d'espaces de bureau	8.1. Application du dispositif d'optimisation des espaces de bureau	64	11.25	12.25	2
	8.2. Négociations relatives à la location de bureaux	64	01.26	12.26	12
9. Ajustement des dépenses non liées au personnel et rationalisation des processus opérationnels	9.1. Réduction des budgets non liés au personnel pour 2026-27	65-72, 78	12.25	03.26	4
	9.2. Examen des processus opérationnels et propositions de rationalisation	73	08.25	03.26	8

Domaines d'action	Mesures	Paragr. du INS/7	Échéances		
			Début	Fin	Nbre de mois
10. Ajustement des effectifs	10.1. Mise en œuvre des résiliations d'engagement par consentement mutuel	62, 63	12.25	06.26	7
	10.2. Gel des recrutements	79	01.26	12.27	24
	10.3. Réduction du nombre de postes	80, 81, 87	01.26	12.27	24

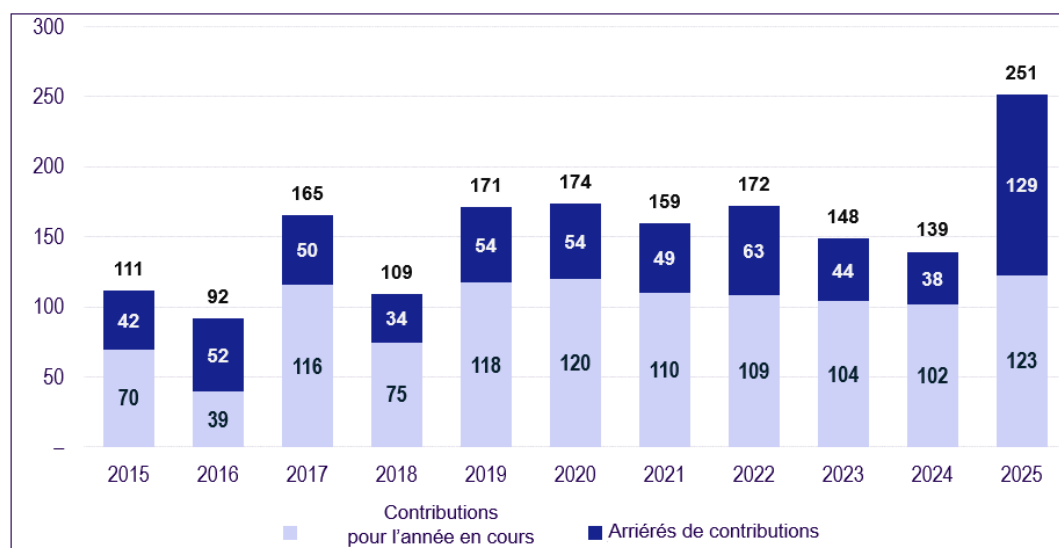
Annexe III – Informations financières supplémentaires

Le présent document contient un complément d'informations sur la situation financière et de trésorerie du Bureau pour l'exercice 2024-25, ainsi que des prévisions pour le premier trimestre du prochain exercice, établies sur la base de données historiques et d'estimations.

1. Situation de trésorerie jusqu'à la fin de 2025

La figure ci-dessous montre la situation du Bureau à l'égard de l'ensemble de ses créances à la fin de chacun des dix derniers exercices financiers (et à la fin d'octobre pour l'année 2025). Elle illustre l'évolution et l'ampleur du problème de liquidités auquel le Bureau fait face en raison du non-versement des contributions et des arriérés, par rapport aux exercices précédents.

Figure 1. Contributions à recevoir (créances) à la fin de 2025, en millions de francs suisses



Pour 2025: chiffres arrêtés au 31 octobre.

Le tableau ci-dessous montre les prévisions de recettes et de dépenses jusqu'à la fin de 2025, d'après les estimations du Bureau. Ces projections s'appuient sur les prévisions de dépenses courantes enregistrées dans le système de gestion financière au titre des engagements opérationnels et programmatiques et tiennent compte des versements annoncés pour la fin de l'année. Les prévisions de dépenses comprennent le coût mensuel des salaires, à hauteur d'environ 24 millions de dollars É.-U. Les prévisions de dépenses non liées au personnel s'élèvent à environ 8 millions de dollars É.-U. pour novembre et à environ 16 millions de dollars É.-U. pour décembre.

Tableau 1. Prévisions de recettes et de dépenses jusqu'au 31 décembre 2025 (en dollars des États-Unis (dollars É.-U.))

		Projections pour novembre 2025	Projections pour décembre 2025
Recettes			
Recettes nettes perçues au 31 octobre 2025	766 282 740		
Contributions et arriérés		8 300 787	12 087 912
Montant cumulé des recettes prévues		774 583 527	786 671 439
Dépenses			
Dépenses au 31 octobre 2025	747 939 232		
Prévisions de dépenses		31 600 000	40 000 000 ¹
Ajustements prévus pour la fin de l'année compte tenu des variations des taux de change			-13 300 000
Montant cumulé des dépenses prévues		779 539 232	806 239 232
Déficit cumulé prévu		-4 955 705	-19 567 793
Fonds de roulement			
Solde du Fonds au 31 octobre 2025 ²	43 750 000		
Montant des retraits		-4 955 705	-14 612 088
Solde du Fonds de roulement		38 794 295	24 182 207
¹ Les prévisions de dépenses pour décembre comprennent le versement de la dernière annuité du prêt souscrit auprès de la Fondation suisse des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI), d'un montant de 4,1 millions de dollars É.-U.			
² Conversion en dollars É.-U. au taux de 0,8 franc suisse pour un dollar É.-U.			

Le tableau ci-dessus montre que si l'Organisation ne reçoit pas de nouveaux versements au titre des contributions en novembre, quelque 4,9 millions de dollars É.-U. seront prélevés sur le Fonds de roulement pour financer les besoins de trésorerie. En décembre, environ 14,6 millions de dollars É.-U. supplémentaires seront prélevés, en partant du principe que les versements attendus au titre des contributions seront bien reçus. Le solde du Fonds de roulement sera alors de 24,1 millions de dollars É.-U. Si toutefois les versements attendus n'étaient pas reçus, le solde disponible sur le Fonds de roulement permettrait de faire face aux besoins prévus du Bureau.

L'utilisation du Fonds de roulement est régie par l'article 21.2 a) du Règlement financier, qui prévoit le remboursement des sommes prélevées lors d'un exercice ultérieur:

2. Si des sommes prélevées sur le Fonds de roulement ou empruntées pour financer des dépenses ne peuvent être remboursées au cours du même exercice:

a) dans la mesure où ces sommes ont été prélevées ou empruntées pour financer des dépenses budgétaires en attendant le versement des contributions ou d'autres recettes, elles seront remboursées en utilisant des arriérés de contributions reçus au cours de l'exercice ou des exercices suivant(s);

À ce stade, il n'est pas prévu d'utiliser d'autres fonds de réserve. La responsabilité de l'utilisation de ces fonds est déléguée au Trésorier et contrôleur des finances en application de la Règle de gestion financière 4.10. Les montants actuels des réserves et soldes accumulés de l'OIT sont

présentés dans la [note 18 des états financiers vérifiés pour l'année 2024](#). Si le solde du Fonds de roulement venait à s'épuiser, des fonds seraient prélevés en premier lieu sur le Compte d'ajustement des recettes, dont le solde s'élevait à 83,5 millions de dollars É.-U. au 1^{er} janvier 2025, ce qui représente environ trois mois de dépenses de fonctionnement de l'Organisation.

2. Incidences des économies budgétaires réalisées en 2025 sur le programme de travail

Ainsi que le Conseil d'administration en a été informé, le Bureau a engagé un processus de maîtrise des coûts en septembre 2025, au titre duquel des crédits non dépensés et non engagés d'un montant d'environ 50 millions de dollars É.-U. ont été provisoirement retirés aux départements du siège et aux bureaux extérieurs.

Chaque responsable du budget a été prié de recenser les ressources indispensables aux fins des activités programmatiques et opérationnelles et de justifier en quoi ces ressources étaient essentielles. Les crédits budgétaires qui ont été réaffectés à la suite de ce processus s'élèvent à ce jour à environ 10 millions de dollars É.-U.

Le montant net des fonds retenus s'élève actuellement à quelque 40 millions de dollars É.-U., ce qui représente environ 4,5 pour cent du montant total du budget approuvé pour 2024-25. Ce montant comprend les fonds initialement prévus pour financer les dépenses de personnel, les activités opérationnelles et les activités programmatiques. On trouvera dans le tableau ci-dessous une présentation détaillée des crédits alloués au titre du programme et budget et des montants réaffectés.

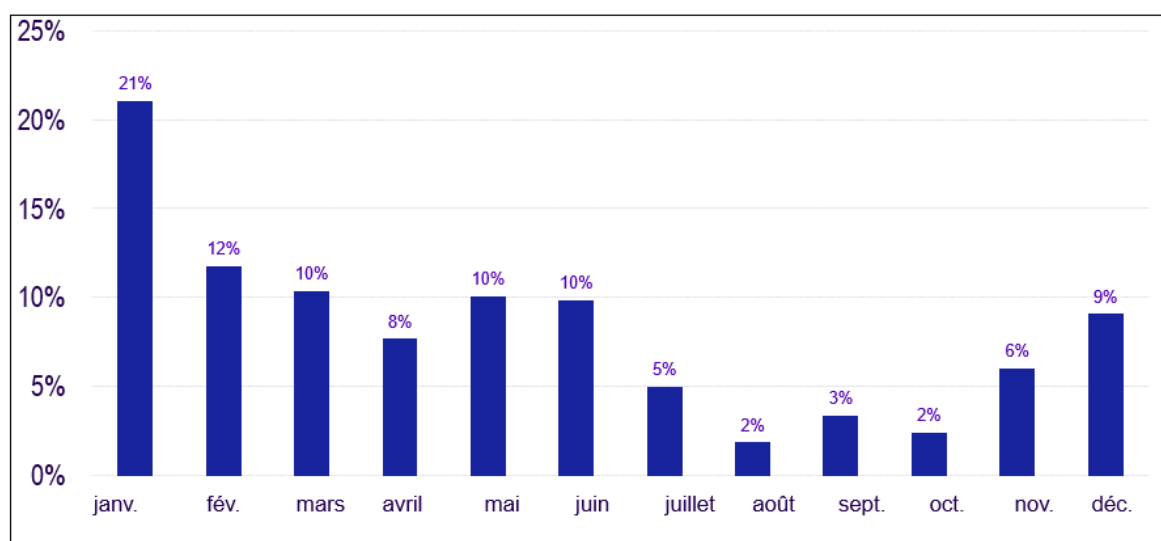
		Crédits (en millions de dollars É.-U.)		
		Retirés	Réaffectés	Solde net
Organes directeurs	Organes de gouvernance	(1,5)	0,9	(0,6)
Organes directeurs				
Total		(1,5)	0,9	(0,6)
Résultats stratégiques	Programmes d'action prioritaire, Recherche et statistique	(1,7)	0,1	(1,7)
	Gouvernance, droits et dialogue	(6,8)	2,4	(4,5)
	Emplois et protection sociale	(2,1)	0,2	(1,9)
	Programmes extérieurs	(15,4)	1,0	(14,4)
	Organisations d'employeurs et de travailleurs	(3,0)	0,0	(2,9)
	Relations externes et institutionnelles	(4,4)	2,6	(1,7)
	Services de gestion interne - Appui	(11,7)	2,9	(8,8)
Résultats stratégiques				
Total		(45,1)	9,3	(35,9)
Services de management	Services de gestion interne – Management	(3,0)	0,1	(2,9)
	Contrôle et évaluation	(0,5)	0,0	(0,5)
Services de management				
Total		(3,5)	0,1	(3,4)
Autres crédits budgétaires	Autres crédits budgétaires	(0,1)	0,0	(0,0)
Autres crédits budgétaires				
Total		(0,1)	0,0	(0,0)
Total général		(50,2)	10,3	(39,9)

3. Budget et niveau de trésorerie pour la période janvier-mars 2026

L'article 1 du Règlement financier prévoit que l'exercice de l'Organisation comprend deux années civiles consécutives. L'approbation des crédits budgétaires par la Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail vaut pour toute la durée de l'exercice.

L'article 10 du Règlement financier de l'OIT dispose que les contributions des États Membres sont dues à compter du 1er janvier de chaque année de l'exercice. On trouvera dans la figure ci-dessous le taux mensuel moyen de recouvrement des contributions dues, calculé sur dix ans. Le Bureau ne prévoit pas de changement notable à cet égard pour l'exercice commençant le 1er janvier 2026.

Figure 2. Taux mensuel moyen de recouvrement des contributions dues



Les sommes recouvrées comprennent les arriérés et les contributions dues pour l'exercice en cours.

Les contributions payées à l'avance au cours de l'exercice précédent sont comptabilisées en janvier.

Calculs réalisés sur la base des données des dix dernières années (2015-2024).

Les arriérés de contributions en souffrance n'auront pas d'incidence sur la nouvelle période budgétaire, étant donné que l'exercice 2024-25 sera clos et que la décision de la Conférence portant approbation des crédits budgétaires pour cet exercice sera devenue caduque. Dans de tels cas, l'article 10(6) dispose:

6. Tout paiement au titre des contributions effectué par un Membre de l'Organisation qui n'a pas intégralement versé ses contributions pour les années civiles antérieures sera, à moins que la Conférence n'en décide autrement dans des cas déterminés, imputé sur le plus ancien de ces arriérés, y compris les montants restant dus au titre de contributions pour des périodes antérieures de participation en qualité de Membre, nonobstant toute intention contraire exprimée par le Membre débiteur. Lorsque les arriérés ou ces montants restant dus ont été consolidés, tout Membre de l'Organisation est tenu d'effectuer intégralement son versement annuel avant de liquider sa contribution courante pour l'année en question.

Les arriérés et les contributions qui seront payés en 2026 seront utilisés pour rembourser les sommes empruntées au Fonds de roulement.

Le tableau ci-dessous contient les prévisions de recettes et de dépenses, calculées sur la base des prévisions de recettes indiquées plus haut et des prévisions de dépenses estimées d'après la

moyenne des dépenses engagées sur dix ans dans des circonstances normales. Les prévisions de dépenses mensuelles comprennent des dépenses de personnel d'un montant approximatif de 25 millions de dollars É.-U. et des dépenses non liées au personnel s'élevant à environ 12 millions de dollars É.-U., montant qui devrait augmenter en mars 2026 en raison de la session du Conseil d'administration.

Tableau 2. Recettes et dépenses prévues au 1^{er} trimestre 2026 (en dollars É.-U.)

Recettes	Janvier	Février	Mars
Contributions et arriérés prévus ¹	97 852 803	54 636 782	48 081 054
Montant cumulé des recettes prévues	97 852 803	152 489 585	200 570 639
Dépenses			
Dépenses prévues ²	37 000 000	37 000 000	38 000 000
Contribution annuelle au Centre de Turin et au CINTERFOR	6 278 917		
Montant cumulé des dépenses prévues	43 278 917	80 278 917	118 278 917
Excédent cumulé prévu	54 573 886	72 210 668	82 291 722
¹ Les prévisions de recettes sont calculées sur la base des moyennes constatées sur dix ans et ont été converties en dollars É.-U. au taux de change budgétaire de 0,82 franc suisse pour 1 dollar É.-U. fixé pour 2026-27.			
² Les prévisions de dépenses ne tiennent pas compte de la contribution au Fonds pour le bâtiment et le logement.			

Compte tenu de ces prévisions fondées sur des données historiques et sur les tendances observées dans le paiement des contributions par les États Membres, le Bureau disposera, à la fin du premier trimestre de 2026, d'environ 82,3 millions de dollars É.-U.

Si le montant total des arriérés et des contributions reçus par le Bureau est supérieur au budget approuvé par la Conférence pour 2026-27, l'excédent sera traité conformément aux dispositions de l'article 18(3) du Règlement financier, qui dispose:

Tout excédent résultant uniquement du recouvrement de contributions en sus du niveau du budget tel qu'adopté par la Conférence internationale du Travail [pour 2026-27] ou tel que modifié ultérieurement par le Conseil d'administration, après déduction des remboursements éventuels au Fonds de roulement ou de tout autre emprunt, sera viré au Compte de programmes spéciaux, visé à l'article 11.9.

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, une grande partie des contributions est normalement recouvrée au moment où celles-ci sont dues (janvier 2026). Par conséquent, si les recettes provenant des contributions devaient baisser de 20 pour cent en 2026, l'effet ne s'en ferait concrètement sentir qu'au deuxième semestre, en fonction du niveau des contributions recouvrées.