



Conseil d'administration

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

Section institutionnelle

INS

Date: 2 mars 2026

Original: anglais

Septième question à l'ordre du jour

L'OIT dans un environnement multilatéral en mutation: Vers plus d'efficacité et d'efficience

Objet du document

Le présent document fait le point sur la situation financière de l'OIT et précise la vision et les objectifs stratégiques de la réforme. Il détaille également le cadre qui a servi à élaborer les propositions de redéfinition des priorités du programme de travail pour 2026-27, et contient des informations sur le travail préparatoire à la mise en œuvre des mesures de réforme et les progrès accomplis à cet égard depuis novembre 2025. Le Conseil d'administration est invité à approuver la vision stratégique proposée pour l'OIT ainsi que les propositions concernant la redéfinition des priorités et les autres mesures visant à générer des gains d'efficacité au cours de la période 2026-2029, et à donner des orientations au Bureau sur le processus de réforme (voir le projet de décision au paragraphe 65).

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Tous les résultats.

Incidences sur le plan des politiques: Oui.

Incidences juridiques: Non.

Incidences financières: Non.

Suivi nécessaire: Mise en œuvre des propositions de redéfinition des priorités et des autres mesures de réforme conformément aux orientations du Conseil d'administration.

Unité auteur: Cabinet du Directeur général (CABINET).

Documents connexes: [GB.355/PV](#); [GB.355/INS/7](#); [GB.356/PFA/4](#); [GB.356/INS/8](#); [GB.356/PFA/9](#); [GB.356/POL/4](#).

► Table des matières

	Page
Introduction	5
Situation financière	6
Une vision stratégique de l'OIT	7
Axes stratégiques.....	8
Contribution à l'Initiative ONU80 et à la cohérence dans l'ensemble du système	9
Redéfinition des domaines d'activité prioritaires	10
Progrès réalisés dans le processus de réforme	15
Réorganisation du Bureau.....	16
Renforcement des capacités dans les régions	17
Planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau	18
Incidences de la réforme sur le budget ordinaire pour 2026-27 et au-delà	19
Projet de décision.....	21

Annexes

I. Propositions concernant la redéfinition des priorités.....	23
II. Architecture et calendrier de la réforme de l'OIT	30
III. Informations concernant les villes envisagées en vue du transfert éventuel de certaines fonctions de l'OIT.....	34
IV. Estimation des économies attendues au titre de la réforme (2026-2029)	39

► Introduction

1. À sa 355^e session (novembre 2025), le Conseil d'administration, réuni en comité plénier, a examiné les propositions présentées par le Bureau pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'OIT dans un environnement multilatéral en mutation ¹. Dans sa décision, le Conseil d'administration a exprimé ses préoccupations concernant l'évolution des difficultés financières et budgétaires auxquelles est confrontée l'Organisation et soutenu la vision stratégique de l'examen de l'OIT, étant entendu que son élaboration se poursuivait. Le Conseil d'administration a prié le Directeur général de: *a)* mettre en œuvre la réforme en se fondant sur des priorités concrètes ²; *b)* lui soumettre, pour décision, un cadre et des propositions concrètes de redéfinition des priorités, ainsi que les stratégies de l'OIT en matière de coopération pour le développement et de ressources humaines, établis en tenant compte de ses orientations ³.
2. Le présent document fait le point sur la situation financière de l'OIT et précise la vision et les objectifs stratégiques de la réforme. Il détaille également le cadre qui a servi à élaborer les propositions de redéfinition des priorités du programme de travail pour 2026-27, et contient des informations sur le travail préparatoire à la mise en œuvre des mesures de réforme et les progrès accomplis à cet égard depuis novembre 2025. Les stratégies relatives aux ressources humaines et à la coopération pour le développement, qui seront examinées par le Conseil d'administration à sa 356^e session ⁴, ont été élaborées en tenant compte du processus de réforme, de manière à garantir la cohérence et la logique. Les mesures de réforme s'appuient sur l'Initiative ONU80, à laquelle l'OIT participe activement pour faire en sorte que les institutions spécialisées jouent un rôle accru dans la fourniture d'expertise à la demande et promouvoir le respect du mandat constitutionnel de l'OIT, de sa gouvernance tripartite et de son autonomie institutionnelle. La version finale du présent document a été établie compte dûment tenu des consultations tripartites qui ont eu lieu le 16 février 2026.
3. Les propositions formulées dans le présent document visent à accroître l'efficacité et l'efficience du Bureau moyennant la mise en œuvre des trois axes principaux de la réforme – redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau, renforcement de la présence sur le terrain et planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau – ainsi que par des mesures ciblées destinées à diminuer les dépenses autres que les dépenses de personnel. Les mesures proposées génèreraient des économies dont le montant cumulé pourrait représenter jusqu'à **12,5 pour cent** des prévisions de dépenses, soit l'équivalent d'environ

¹ GB.355/PV, paragr. 206 à 572.

² Telles que fonder les décisions sur une analyse factuelle des coûts, des économies, des avantages et des risques; optimiser la capacité de l'OIT sur le terrain et préserver dans la mesure du possible les programmes techniques et de renforcement des capacités mis en œuvre dans les pays en développement, en particulier les petits États insulaires en développement et les pays les moins avancés; préserver l'expertise en matière normative, technique et de politiques à Genève; tenir des consultations et des négociations avec le Syndicat du personnel, conformément à l'article 10.1 du Statut du personnel du BIT; assurer une représentation géographique équitable et un équilibre des genres au sein du personnel à tous les niveaux, y compris pour refléter une expérience qui soit pertinente pour tous les groupes de mandants; veiller à ce que les orientations fournies par le Conseil d'administration soient prises en compte dans le cadre de la participation de l'OIT au processus ONU80.

³ GB.355/PV, paragr. 573.

⁴ GB.356/PFA/9, GB.356/POL/4.

116,3 millions de dollars des États-Unis d'Amérique (dollars É.-U. constants), d'ici 2028-29. En 2026-27, des économies d'un montant d'environ 82,5 millions de dollars É.-U. (soit approximativement 9 pour cent des dépenses) pourraient être réalisées grâce à une gestion rigoureuse des recrutements et des dépenses autres que les dépenses de personnel et à la phase initiale de mise en œuvre des mesures de réforme. Sur les deux périodes biennales, cela pourrait se traduire par une **réduction du nombre de postes – environ 120 –**, résultant des résiliations d'engagement par consentement mutuel, du jeu naturel des départs et, en dernier recours, de cessations de service involontaires.

4. Les ajustements proposés visent à préserver l'intégrité des fonctions essentielles du Bureau et à garantir l'exécution des activités dans un contexte d'incertitude quant aux ressources. Les ressources opérationnelles devraient se resserrer dans un premier temps, mais le processus global de réforme devrait ensuite renforcer l'orientation stratégique, la capacité, l'efficacité et l'adaptabilité de l'Organisation. Les économies générées par la mise en œuvre de ces mesures pourront, sous réserve de la situation financière globale et des décisions du Conseil d'administration, être partiellement redéployées au profit de domaines prioritaires de manière à renforcer les fonctions essentielles et à maximiser l'impact des ressources disponibles.

► Situation financière

5. Pour 2024-25, le budget ordinaire approuvé était de 879,8 millions de dollars É.-U., et les dépenses totales se sont élevées à 833,5 millions de dollars É.-U.⁵
6. En 2024-25, le Bureau a reçu 787,8 millions de dollars É.-U., correspondant pour 661,3 millions de dollars É.-U. à des contributions dues pour la période biennale et pour 126,5 millions de dollars É.-U. au paiement d'arriérés. Après réévaluation, ajustements et remboursement des fonds ayant servi à financer le déficit de la période précédente, le déficit net enregistré par le Bureau s'est élevé à 53,5 millions de dollars É.-U.; il a été financé par le Fonds de roulement et des emprunts internes. Ce montant devra être remboursé en utilisant les arriérés de contributions reçus⁶.
7. Au 13 février 2026, le Bureau avait reçu ou été crédité de 95,9 millions de francs suisses (CHF) (y compris 3,6 millions CHF d'arriérés), soit 25,1 pour cent des contributions dues pour 2026. Pour mémoire, le niveau moyen des contributions reçues à la fin de janvier s'établit depuis 10 ans à 22,3 pour cent des contributions annuelles. Des informations actualisées sur l'état de recouvrement des contributions sont disponibles sur le [site web de l'OIT](#).
8. Compte tenu du report du déficit de 2024-25 et de l'incertitude qui persiste quant au délai dans lequel les contributions mises en recouvrement seront reçues, le Bureau surveillera attentivement la situation de la trésorerie. Une gestion prudente des dépenses sera appliquée dès le début de la période biennale, étant donné que les engagements de dépenses fixes, notamment les dépenses de personnel, doivent être honorés tout au long de l'année, que les recettes soient perçues en temps voulu ou non. Les économies qu'il est prévu de réaliser en 2026-27 visent à atténuer les difficultés de trésorerie et à garantir la liquidité et la stabilité financière de l'Organisation tout au long de la période biennale. Le document GB.356/PFA/4 décrit les incidences de la réforme sur le budget ordinaire approuvé pour 2026-27 et les mesures

⁵ Données préliminaires. Le montant définitif des dépenses est soumis à un audit externe et sera indiqué dans les états financiers qui seront présentés au Conseil d'administration en juin 2026, conformément à la pratique établie.

⁶ Article 21.2 a) du Règlement financier.

d'intervention supplémentaires qu'il conviendra de prendre en cas de déficit des recettes par rapport aux contributions mises en recouvrement.

► Une vision stratégique de l'OIT

9. La réforme de l'Organisation internationale du Travail vise à renforcer la capacité de l'Organisation à s'acquitter de son mandat constitutionnel dans une période de transformation profonde du monde du travail et d'attentes accrues à l'égard des institutions multilatérales. Elle constitue une réponse aux changements mondiaux qui, tout en étant tournée vers l'avenir, réaffirme la pertinence constante de la mission fondatrice, des valeurs et des avantages comparatifs de l'OIT.
10. Alors que l'ordre mondial actuel s'essouffle, il demeure essentiel de pouvoir s'appuyer sur des valeurs communes ainsi que sur des recommandations en matière de politiques et des normes robustes et reposant sur des données factuelles pour éviter la fragmentation et permettre une action collective pragmatique et fondée sur des principes. L'OIT est particulièrement bien placée pour faire progresser cette dynamique grâce aux outils dont elle dispose, notamment en matière d'établissement de normes internationales du travail et de contrôle de leur application, d'assistance technique et de conseils en matière de politiques, de renforcement des capacités institutionnelles des mandants tripartites et de promotion du dialogue social.
11. L'action de l'OIT continuera d'être guidée par sa structure tripartite, dans le cadre de laquelle les représentants des gouvernements, des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs ont la même voix au chapitre. Cette structure garantit que les vues des partenaires sociaux sont prises en compte dans les normes, les politiques et les programmes de l'Organisation. En conséquence, la réforme proposée vise principalement à renforcer: *a)* la pertinence, l'efficacité, l'impact et l'autorité du système normatif de l'OIT et ses activités de développement au siège et sur le terrain; *b)* la capacité des organisations de travailleurs et d'employeurs à peser sur les transformations sur les lieux de travail pour les mettre au service du travail décent; et *c)* les institutions et systèmes liés au travail, afin d'adapter les engagements communs aux réalités nationales et locales.
12. En outre, la réforme renforcera la capacité de l'Organisation à mener des travaux statistiques et de recherche qui étayeront sa base de données factuelles et seront pour elle l'occasion d'accroître son influence dans le domaine des politiques tout en affermissant son rôle en tant que centre d'excellence mondial sur le monde du travail. Dans un contexte de changements rapides et d'incertitude croissante, des données fiables, des analyses et des diagnostics s'inscrivant dans une perspective d'avenir sont essentiels pour anticiper les enjeux futurs, guider l'établissement de normes et les conseils relatifs aux politiques et aider les mandants à définir des solutions efficaces et inclusives.
13. Afin de mettre véritablement en œuvre cette vision stratégique dans un contexte de ressources de plus en plus contraintes, la réforme établira un modèle de fonctionnement cohérent, reposant sur une répartition claire des responsabilités entre le siège et les bureaux extérieurs et témoignant d'une conception et d'un programme partagés. Il s'agira notamment de renforcer les capacités techniques sur le terrain et de rationaliser les fonctions d'appui du Bureau au sein d'un centre de services mondial, qui aura vocation à améliorer l'efficacité, éliminer les redondances et simplifier les processus.

14. La réforme est fermement ancrée dans le plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029, dont les quatre domaines prioritaires – gouvernance du travail efficace et inclusive; plein emploi productif et entreprises durables; égalité et protection au travail; et politiques cohérentes à l'appui de transitions justes – restent pleinement valables. Les priorités de la réforme prennent également leur source dans la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail (2019), qui préconise une approche centrée sur l'humain pour promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, des salaires adéquats, la limitation de la durée du travail, l'accès universel à la protection sociale, l'égalité des genres et des conditions de travail sûres et salubres, des possibilités de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie pour tous, une croissance économique inclusive et durable, le plein emploi productif pour tous et des politiques favorables à la création et au développement d'entreprises durables.
15. Dans le contexte des transformations plus larges à l'œuvre au sein du système multilatéral, notamment l'Initiative ONU80, cette réforme permet à l'OIT de se positionner en tant que contributeur constructif et spécifique à une architecture des Nations Unies plus cohérente, plus efficace et plus intégrée. Elle réaffirme le rôle moteur de l'Organisation dans la définition de réponses mondiales aux défis auxquels est confronté le monde du travail.

Axes stratégiques

16. Dans un contexte de pressions croissantes sur les institutions multilatérales, il demeure essentiel de préserver l'intégrité du système de normes internationales du travail et d'améliorer l'efficacité des mécanismes de contrôle.
17. La réforme est aussi l'occasion de redoubler d'efforts pour faire en sorte que l'OIT dispose d'un corpus de normes internationales du travail solide, clairement défini et à jour qui réponde aux mutations du monde du travail, protège les travailleurs et tienne compte des besoins des entreprises durables, et qu'elle soit mieux à même de fournir des conseils en matière de politiques et de mener des activités de renforcement des capacités institutionnelles sur les quatre piliers de l'Agenda du travail décent. Le rôle normatif prépondérant de l'Organisation et l'appui technique de qualité qu'elle apporte dans le domaine des normes se renforcent mutuellement et font la valeur ajoutée de l'OIT.
18. La réforme promeut en outre une vision d'une OIT dont l'action est profondément ancrée dans une compréhension fine des réalités mondiales, régionales et nationales constitue l'assise. Pour que l'impact de l'OIT soit universel, il est essentiel de renforcer les capacités techniques dans les régions, de répondre plus rapidement aux besoins des États Membres et des partenaires sociaux et de trouver un équilibre entre approche ascendante et approche descendante. Une attention particulière sera accordée aux défis spécifiques auxquels font face les pays en développement, notamment les petits États insulaires en développement et les pays les moins avancés. La coopération pour le développement sera orientée de sorte à compléter et appuyer davantage les activités financées par le budget ordinaire à l'appui du mandat principal de l'OIT, et les contributions extrabudgétaires ne seront acceptées que si elles favorisent manifestement à réaliser les priorités de l'OIT sans porter atteinte à la dimension stratégique.
19. Les efforts déployés s'inscrivent dans un contexte international marqué par des changements technologiques rapides – notamment la numérisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle. De ce point de vue, il demeure essentiel de conserver le corpus de connaissances essentielles de l'OIT, sa capacité d'analyse et son expertise au siège, à Genève, pour garantir la cohérence stratégique, la pertinence et la concordance avec les initiatives menées à l'échelle

du système. En complément, le Centre international de formation de l'OIT, Turin, devra jouer un rôle accru pour transformer ces connaissances en solutions appliquées d'innovation, d'apprentissage et de renforcement des capacités institutionnelles destinées aux mandants tripartites, en resserrant les liens entre la recherche, la formation et les conseils relatifs aux politiques fournis par le siège et les régions. Cette approche complémentaire permettrait à l'OIT d'accroître sa contribution en tant que centre d'excellence mondial sur le monde du travail, et renforcerait le rôle joué par le Centre de Turin dans le développement des capacités institutionnelles.

20. La réforme crée en outre un cadre plus solide pour intensifier le dialogue avec les institutions financières internationales, les banques régionales de développement, les commissions économiques de l'ONU et l'Organisation mondiale du commerce, notamment dans le cadre de la Coalition mondiale pour la justice sociale. Ce dialogue découle de la responsabilité qui incombe à l'OIT, de par sa Constitution, d'évaluer les politiques économiques et financières à travers le prisme du travail décent, et contribue à accroître la cohérence des politiques au niveau mondial.
21. L'efficience et l'efficacité font partie intégrante de cette vision. Par conséquent, la réforme vise à aligner plus étroitement les structures, les effectifs et les processus opérationnels sur les priorités stratégiques; à renforcer l'exécution régionale des activités tout en préservant l'expertise mondiale essentielle; et à promouvoir le principe d'«Une seule OIT» en s'appuyant sur une planification intégrée, une gestion axée sur les résultats, des services d'appui efficaces et un cadre de responsabilisation clair. Elle vise aussi à améliorer l'agilité organisationnelle, à favoriser l'innovation et à promouvoir une culture de la collaboration et de l'apprentissage continu.
22. Reconnaisant le rôle central du personnel dans l'exécution du mandat de l'Organisation, la réforme met fortement l'accent sur le recrutement, la fidélisation, le développement des compétences et le dialogue social en période de changement. Renforcer la confiance, la cohésion institutionnelle et la résilience organisationnelle est essentiel pour maintenir l'excellence technique et garantir la continuité de l'expertise.
23. La réforme tient également compte de l'importance d'assurer la pérennité financière de l'Organisation à long terme, y compris en diversifiant la base de ressources et en augmentant la prévisibilité, dans le plein respect du mandat de l'OIT et en étroite coopération avec ses mandants tripartites.

Contribution à l'Initiative ONU80 et à la cohérence dans l'ensemble du système

24. L'OIT contribue de manière active et constructive à l'Initiative ONU80 en participant aux efforts déployés à l'échelle du système pour améliorer l'efficacité, la cohérence et l'accès à une expertise dans un contexte marqué par une hausse des demandes et une limitation des ressources. Cette contribution de l'Organisation témoigne de son engagement de longue date en faveur d'un système multilatéral tourné vers l'avenir et de sa responsabilité, en tant qu'institution spécialisée, de promouvoir une action collective plus cohérente et efficace dans l'ensemble du système des Nations Unies, de manière à ce que les voix des mandants tripartites puissent être entendues et prises en considération. L'OIT mène son propre processus de réforme sous la direction du Conseil d'administration, à l'aune du mandat, des modalités de gouvernance et des priorités stratégiques qui sont les siens.

25. Dans le cadre de sa participation à l'Initiative ONU80, et notamment de son rôle moteur au sein du groupe chargé des institutions spécialisées, l'OIT œuvre en faveur d'une réforme systémique qui mette à profit les avantages comparatifs des différentes institutions, renforce les contributions apportées par chacune sur la base de son mandat et permette un meilleur usage de l'expertise disponible. L'Organisation contribue de façon substantielle aux discussions menées pour réduire les chevauchements d'activités, améliorer la coordination et faciliter l'accès à des connaissances spécialisées, tout en préservant le contrôle du Conseil d'administration, les responsabilités qui lui incombent et sa collaboration directe avec les États Membres. Ces considérations sont très proches des objectifs de la réforme de l'OIT, qui visent notamment un recentrage sur le mandat principal de l'Organisation, le renforcement des modalités de prestation et un déploiement plus efficace des compétences spécialisées.
26. Dans ce contexte, le volet de l'Initiative ONU80 qui porte sur la fourniture d'une expertise à la demande est particulièrement important, étant donné que le but est de mieux répondre aux besoins des pays en leur permettant d'avoir accès, à la demande, à toute l'expertise disponible à l'échelle du système grâce à des accords interinstitutions plus clairs et à des processus rationalisés. La réforme de l'OIT va dans le même sens et vient appuyer ces efforts en améliorant la cohérence interne, en renforçant les capacités dans les régions et en précisant la portée et les modalités des services d'appui proposés par l'Organisation en matière technique et dans le domaine de l'élaboration des politiques, de façon à ce que l'OIT puisse, de par sa position, contribuer plus efficacement à ces mécanismes de collaboration.
27. Dans l'ensemble, la réforme de l'OIT et le processus ONU80 se renforcent mutuellement. La réforme renforce la capacité de l'Organisation d'accomplir son mandat en menant une action plus ciblée et efficiente, tandis que l'Initiative ONU80 offre une occasion de tirer parti des partenariats, d'accroître la coordination à l'échelle du système et d'avoir davantage d'impact. Le Bureau continuera de s'associer de manière proactive aux initiatives menées dans le cadre d'ONU80, en faisant preuve le cas échéant de pragmatisme dans l'adoption de nouveaux mécanismes⁷ et en veillant à ce que sa participation soit porteuse de résultats utiles aux mandants, dans le plein respect du cadre de gouvernance de l'OIT et de l'orientation stratégique qu'elle s'est fixée.

► Redéfinition des domaines d'activité prioritaires

28. À la suite de la demande que lui a fait le Conseil d'administration d'élaborer un cadre et des propositions de redéfinition des priorités, le Bureau a constitué une équipe spéciale chargée de recenser les domaines d'activité devant être regroupés, adaptés ou supprimés.
29. Les travaux de l'équipe spéciale se sont appuyés sur le programme et budget pour 2026-27. L'équipe a examiné l'alignement des domaines d'activité du Bureau sur les normes internationales du travail, les déclarations de l'OIT et les conclusions pertinentes adoptées par la Conférence internationale du Travail et les réunions régionales, ainsi que sur plus de 60 programmes par pays de promotion du travail décent et accords tripartites nationaux. Sur cette base, les critères ci-après ont été appliqués en vue d'identifier les domaines prioritaires:

⁷ Dans ce contexte, les «nouveaux mécanismes» désignent notamment les dispositifs renforcés de coordination interinstitutions, les mécanismes de programmation conjointe et de financement commun au niveau national, les services partagés, les modalités de fonctionnement communes et les plateformes collaboratives en matière de données et d'analyse qui ont été mis en place au sein du système des Nations Unies.

- *Intégrité et cohérence du programme*: conserver la structure convenue des résultats et des produits approuvés pour 2026-27, tout en procédant à des ajustements ciblés des stratégies, des réalisations attendues, des activités et des cibles, notamment en les regroupant pour réduire les chevauchements d'activité et les doublons entre le siège et les régions.
- *Recentrage sur le mandat principal de l'OIT*: donner la priorité aux activités contribuant directement à l'avantage comparatif de l'OIT – élaboration de normes et de contrôle de leur application, promotion et application des normes internationales du travail, conseils stratégiques et juridiques et renforcement des capacités institutionnelles – et reposant sur l'Agenda du travail décent; supprimer ou réduire les activités qui ne sont pas clairement en adéquation avec ce mandat ou qui relèvent du mandat principal d'autres organisations, notamment dans les situations de crise humanitaire ou les contextes fragiles.
- *Pertinence tripartite et demandes des mandants*: donner la priorité aux activités, produits, initiatives de développement des capacités institutionnelles et réunions qui répondent clairement aux besoins, priorités et engagements des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.
- *Résultats, efficience et utilisation optimale des ressources*: poursuivre les activités qui débouchent sur des résultats concrets, dont l'impact institutionnel est avéré et qui sont rentables; réduire ou supprimer les initiatives qui font double emploi, sont fragmentées ou ont un faible impact; annuler les réunions qui n'ont pas d'objectifs clairs ou qui ne sont pas rentables.
- *Renforcement de la présence de l'OIT sur le terrain et proximité avec les mandants*: donner la priorité aux activités, aux produits et aux manifestations qui répondent directement aux besoins des mandants au niveau national, tels qu'identifiés dans les programmes par pays de promotion du travail décent et les feuilles de route tripartites nationales.
- *Conformité, gouvernance et gestion des risques*: garantir l'exécution efficace et efficiente des fonctions fiduciaires, de gouvernance et de contrôle essentielles en veillant à ce que les gains d'efficience réalisés ne nuisent pas à la conformité, à la responsabilisation, à l'intégrité institutionnelle ou au respect des procédures constitutionnelles, notamment en ce qui concerne les normes et le fonctionnement des organes de gouvernance.
- *Mobilisation des ressources et durabilité*: veiller à ce que les ressources du budget ordinaire, les ressources extrabudgétaires et les partenariats appuient l'exécution du programme et produisent des résultats durables pouvant être amplifiés.
- *Transformation organisationnelle et préparation à la réforme*: donner la priorité aux initiatives qui contribuent à la simplification, à la normalisation, à l'innovation et à l'efficacité administrative et qui soient guidées par la réforme des Nations Unies.

30. L'exercice de redéfinition des priorités a confirmé que le programme de travail biennal était aligné sur le mandat principal de l'OIT, complété par les conclusions adoptées par la Conférence internationale du Travail. En conséquence, la marge de manœuvre permettant de mettre un terme à des activités actuellement financées par les ressources du budget ordinaire est réduite, et les propositions présentées portent principalement sur les initiatives qui sont devenues accessoires pour l'exécution du mandat de l'Organisation ou sur les cas où il est possible de renforcer les synergies entre des domaines d'activité connexes, en regroupant les structures et les programmes. Dans le même temps, l'exercice de redéfinition des priorités a permis de repérer des possibilités de mieux faire concorder les projets de coopération pour le développement avec le programme et budget et les programmes par pays de promotion du travail décent. Dans le cadre de l'Initiative ONU80, certaines activités financées à la fois par le

budget ordinaire et les contributions volontaires pourront être examinées en vue de déterminer s'il pourrait être avantageux pour leur mise en œuvre de collaborer plus étroitement avec d'autres entités des Nations Unies, compte tenu de leurs mandats et de leurs avantages comparatifs respectifs. Cet examen ne supposerait en aucun cas que l'OIT renonce à son mandat constitutionnel ou qu'elle le dilue, ni qu'elle l'étende à des domaines qui n'en relèvent pas. Il garantirait au contraire une optimisation des coûts de mise en œuvre de ces initiatives à l'échelle du système des Nations Unies, avec à la clé des résultats manifestement accrus pour les mandants, en pleine conformité avec le cadre de gouvernance et l'orientation stratégique de l'OIT. Cette dimension fait partie des enseignements tirés détaillés dans la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement et a été prise en compte pour formuler les propositions figurant dans la présente section. De nouvelles discussions avec d'autres entités des Nations Unies et un examen détaillé des possibilités concrètes de coopération seront entrepris une fois que le Conseil d'administration aura donné ses orientations sur les propositions de redéfinition des priorités et à mesure que la mise en œuvre de l'Initiative ONU80 progressera.

31. En pratique, cela signifie que les résultats stratégiques et les résultats facilitateurs du programme et budget pour 2026-27 resteront pour le Bureau les priorités de la période biennale. Ces résultats font clairement écho aux quatre domaines prioritaires du Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029, qui reflètent les besoins exprimés par les mandants tripartites et sont conformes aux priorités régionales et nationales. Par conséquent, en se fondant sur une analyse rigoureuse des tendances et besoins futurs du marché du travail, le Bureau s'attachera à promouvoir une gouvernance du travail inclusive et efficace au moyen des normes internationales du travail, du dialogue social et d'institutions du marché du travail solides; le plein emploi productif, les entreprises durables, le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie; l'égalité, la protection sociale et la protection des travailleurs et les principes et droits fondamentaux au travail, notamment grâce aux institutions de fixation des salaires et à la négociation collective; et des politiques cohérentes à l'appui de transitions justes, en particulier aux fins de la formalisation. Bien que la réalisation des produits du programme et budget doive s'effectuer avec des ressources ordinaires réduites – ce qui nécessite le regroupement⁸ de domaines d'activité, des ajustements de la couverture géographique et des cibles, ainsi que l'arrêt de certaines activités mondiales, comme exposé ci-dessous –, le Bureau allouera les ressources de manière plus efficace et plus stratégique afin de préserver ces fonctions fondamentales, de maintenir les capacités techniques essentielles et de préserver la capacité de l'Organisation à répondre aux besoins des mandants. Toute réaffectation viserait par conséquent à protéger les domaines d'activités à fort impact alignés sur les priorités convenues et, dans la mesure du possible, à les renforcer; il ne s'agirait pas de disséminer les ressources aux fins d'activités revêtant un caractère moins prioritaire.
32. En outre, l'équipe spéciale a recensé les domaines dans lesquels les activités de l'OIT pourraient être réorientées, regroupées ou supprimées. Si certaines activités menées dans les domaines concernés pourront se poursuivre, en particulier lorsqu'elles sont financées par des contributions volontaires, l'OIT devrait progressivement les réduire, ainsi que les ressources du budget ordinaire qui y sont consacrées. Dans les contextes de crise, de fragilité ou

⁸ Le regroupement désigne l'intégration réfléchie de domaines d'activité, de fonctions ou de modalités d'exécution dans le cadre d'une même approche ou d'une même structure, dans le but de réduire la fragmentation, d'améliorer la cohérence et de générer des gains d'efficacité tout en préservant ou en améliorant l'impact et la concordance avec les priorités de l'Organisation.

d'urgence humanitaire, par exemple, l'OIT se concentrera sur sa contribution à la prévention, au relèvement et à la reconstruction au moyen de conseils stratégiques sur l'emploi productif et le travail décent, d'activités de renforcement des capacités institutionnelles, de la promotion de systèmes de protection sociale et du dialogue social. Par conséquent, **l'OIT ne participera pas à la fourniture directe de services humanitaires**. Les activités de l'OIT relatives à une transition juste se limiteront aux conséquences de cette transition sur les travailleurs et les entreprises et **ne porteront pas sur la gestion environnementale ou sur la fourniture de services axés sur l'adaptation**. En outre, l'OIT recentrera le Programme des investissements à forte intensité de main-d'œuvre sur des activités d'amont relatives à l'appui en matière de politiques, au renforcement des institutions et aux cadres en faveur de l'emploi public. **La participation directe à la mise en œuvre de projets à petite échelle sera limitée aux pays qui ont le plus besoin de ce type d'appui**. Dans la mesure où d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires sont mieux à même de réaliser des travaux d'infrastructure à grande échelle, l'OIT s'emploiera pour sa part à faire en sorte que les projets d'infrastructure intègrent des approches à forte intensité d'emplois de nature à promouvoir le travail décent, en particulier pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, et à favoriser la transition vers l'économie formelle. Elle continuera à travailler avec ses partenaires pour veiller à ce que les principes du travail décent soient respectés dans l'exécution des projets et pour démontrer, à l'aide d'analyses et de travaux de recherche solides, que les conseils en matière de politiques et les activités de renforcement des institutions peuvent, lorsqu'ils interviennent en amont, conduire à des améliorations tangibles pour les travailleurs et les employeurs sur le terrain. Ces adaptations visent à améliorer la durabilité, à éviter les chevauchements d'activités et à accroître l'avantage comparatif de l'OIT dans les pays fragiles ou touchés par des crises.

33. Il est également proposé de procéder à des regroupements dans des domaines où les mandats, les acteurs et les modalités de prestation de services offrent des possibilités de synergies et d'économies d'échelle. Dans ce contexte, l'OIT **mettra fin aux initiatives isolées de finance sociale et ne fournira pas de services financiers**. Elle s'attachera plutôt à utiliser le secteur financier comme levier politique et institutionnel afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de travail décent au sein des entreprises et pour les travailleurs. **Elle s'appuiera sur les activités et initiatives sectorielles relatives au travail décent, notamment celles menées dans les services publics, pour mettre au point un modèle intégré** qui combine normes, dialogue social, conseils stratégiques et renforcement des capacités, pour un impact accru et des résultats mesurables en matière de travail décent, y compris dans les chaînes d'approvisionnement, conformément à la Stratégie de l'OIT sur la réalisation du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement adoptée par le Conseil d'administration en 2023. Pour ce faire, l'Organisation devra renforcer les capacités dans les régions afin d'appuyer plus efficacement la mise en œuvre des normes sectorielles, des recueils de directives pratiques adoptés de manière tripartite et des principes directeurs et d'améliorer le suivi des conclusions des réunions sectorielles mondiales au niveau national; parallèlement, le nombre des réunions sectorielles sera provisoirement revu à la baisse et leurs modalités seront révisées. De meilleurs résultats pourront également être obtenus grâce au regroupement des compétences dans les domaines suivants: politiques sectorielles, dialogue social, négociation collective, législation du travail, administration et inspection du travail, et application des principes et droits fondamentaux au travail. **L'appui à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle restera une priorité essentielle, mais les activités concernées seront mieux intégrées à l'échelle du Bureau, afin de réduire la fragmentation et d'accroître l'impact**. L'examen des programmes d'action prioritaire prévu pour 2026 devrait également donner lieu à des recommandations supplémentaires à cet égard. **Les programmes en faveur de l'emploi rural seront réexaminés** afin de garantir leur pleine

conformité avec le mandat de l'OIT et de confirmer l'avantage comparatif de l'Organisation dans ce domaine. L'accent sera mis sur le maintien d'un engagement fort en faveur de la promotion du travail décent pour les travailleurs agricoles grâce à des initiatives visant à renforcer la mise en œuvre des normes internationales du travail, l'accès aux droits au travail, l'amélioration des conditions de travail et le dialogue social au niveau sectoriel ⁹. **Les initiatives spécifiques relatives au VIH et au sida seront progressivement abandonnées.** La lutte contre la discrimination à l'égard des personnes vivant avec le VIH ou le sida sera intégrée dans le programme plus large de l'OIT contre la discrimination dans le monde du travail, suivant une approche globale.

34. Les recentrages et les regroupements décrits dans les paragraphes précédents ont des incidences sur les programmes d'action prioritaire relatifs à la crise, à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, aux chaînes d'approvisionnement et à la transition juste. Ces programmes devant faire l'objet d'un réexamen interne en 2026, aucune conclusion concernant leur portée, leur configuration ou leur poursuite ne saurait être tirée à ce stade. Toute proposition visant à rationaliser, à intégrer ou à abandonner des programmes d'action prioritaire s'appuiera sur les conclusions de l'examen de 2026.
35. L'équipe spéciale a également recensé des activités et des réalisations majeures prévues pour 2026-27 qui pourraient être revues à la baisse, interrompues ou reportées, dans les domaines du plaidoyer, de la communication, de la production de connaissances et du renforcement des capacités. Dans les domaines du plaidoyer et de la communication, il s'agirait notamment de réduire la participation de l'OIT à des conférences externes et à des initiatives interinstitutions qui ne correspondent pas aux priorités programmatiques, de mettre fin aux activités de certaines plateformes et aux manifestations mondiales de plaidoyer ou de les reporter, de rationaliser les canaux de communication et de réduire le suivi de la Déclaration sur les entreprises multinationales au niveau régional, compte tenu de la durée plus courte des réunions régionales. Dans les domaines de la production et de la gestion des connaissances, il s'agirait de suspendre certaines activités ou d'y mettre fin, notamment certaines bases de données, axes de recherche, réunions d'experts et publications mondiales, de regrouper les rapports phares sous une seule marque, de simplifier la production des documents officiels destinés au Conseil d'administration et à la Conférence ¹⁰, et d'adopter une approche plus sélective en matière d'activités statistiques et de recherche afin que celles-ci répondent mieux aux besoins des mandants. Dans le domaine du développement des capacités, l'offre de formation sera rationalisée, notamment par le regroupement de cours dispensés par le Centre international de formation, afin de concentrer les ressources de l'Organisation sur les activités qui sont au cœur de son mandat et dont l'impact sera plus important ¹¹. Ces propositions de rationalisation visent à optimiser les connaissances et le portefeuille d'activités de coopération

⁹ Le Bureau recentrera son action en intégrant de manière plus systématique l'emploi et les moyens de subsistance en milieu rural dans ses travaux sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Cette approche tient compte du fait que la plupart des travailleurs des zones rurales, notamment les petits agriculteurs, exercent leurs activités de manière informelle. Des stratégies de formalisation intégrées englobant l'emploi, les entreprises, la protection sociale et les droits au travail permettront d'obtenir les meilleurs résultats. Les activités relatives à l'emploi salarié dans l'agriculture, y compris les travailleurs des plantations, seront toujours menées dans le cadre d'approches sectorielles, mais leur portée sera mieux définie et leur mise en œuvre rationalisée.

¹⁰ GB.356/INS/8.

¹¹ Le mécanisme régional de suivi de la Déclaration sur les entreprises multinationales consiste à établir des rapports régionaux sur la promotion et l'application de la Déclaration, sur la base des contributions des mandants tripartites, rapports qui sont ensuite examinés lors de sessions spéciales tenues dans le cadre des réunions régionales de l'OIT, qui constituent une plateforme de dialogue structuré à cycle quadriennal.

pour le développement du Bureau en mettant l'accent sur la qualité et la pertinence plutôt que sur la quantité, et à renforcer ainsi l'influence de l'OIT et son rôle en tant que centre d'excellence. En effet, une prolifération excessive de produits peut nuire à l'impact stratégique et à la visibilité au lieu de les renforcer.

36. L'annexe I présente les raisons, les avantages, les coûts et les inconvénients liés aux propositions décrites ci-dessus. Il importe de souligner que l'application effective des propositions qui ont une incidence sur le personnel nécessitera la mise en place de consultations ou de négociations avec le Syndicat du personnel, le cas échéant, et se fera dans le plein respect des dispositions du Statut du personnel et des autres règles applicables. Une partie des économies prévues au titre de ces propositions ne devrait pas être considérée comme nette, sachant que les mois de travail économisés grâce à l'arrêt de certaines activités seraient réaffectés à d'autres tâches prioritaires.
37. Dans le cadre de la réforme, le Bureau réduira ou supprimera toute une série d'activités dans les domaines de l'administration, des technologies de l'information, de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance, des installations et des fonctions d'appui opérationnel afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts. Les mesures envisagées consisteront notamment à simplifier et à normaliser les flux de travail, à remplacer les processus manuels par des processus automatisés ou numériques, à abandonner la conduite de certaines activités en interne au profit de modèles de prestation de services offrant un meilleur rapport coût-efficacité, et à rationaliser les pratiques en matière d'achats, de documentation et de publication. Le Bureau rationalisera également les activités de formation et de perfectionnement du personnel de façon à se concentrer sur les besoins prioritaires liés à l'exécution du mandat et à la réforme de l'Organisation, rééquilibrera certaines fonctions d'appui entre le siège et les régions, réduira les coûts liés à l'interprétation, à l'impression et aux installations, et limitera la portée et la complexité de la documentation officielle, tout en assurant la continuité et la qualité des services essentiels.

► Progrès réalisés dans le processus de réforme

38. La présente section fait le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures énoncées dans le document GB.355/INS/7. Elle décrit les principales mesures prises à ce jour et certaines des dispositions prévues pour le reste de la période biennale.
39. À la suite des discussions tenues par le Conseil d'administration en novembre 2025, le Bureau a mis en place un *comité de gouvernance* chargé de fournir des orientations stratégiques et de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme de l'OIT. Une *équipe de gestion du changement* a également été créée et chargée de fournir des conseils et un soutien pendant la période de transition, afin d'assurer la participation du personnel et la continuité des opérations. On trouvera à l'annexe II un aperçu de l'architecture de la réforme de l'OIT.
40. Le Bureau et le Syndicat du personnel s'efforcent de clarifier le cadre applicable au dialogue social afin que celui-ci soit mené d'une manière constructive et efficace. Toutes les questions susceptibles d'avoir une incidence sur les conditions d'emploi du personnel font l'objet de négociations avec le Syndicat. Le dialogue social en cours devrait contribuer à faire en sorte que les mesures prises au titre de la réforme soient justes, équitables et proportionnées, et qu'elles soient appliquées de manière transparente, responsable et durable. Il contribuera également à faire du maintien des effectifs une priorité, à soutenir la participation du personnel pendant cette période de changements importants et à renforcer la confiance, la

cohésion institutionnelle et la résilience à long terme de l'Organisation, afin de préserver son expertise et sa position de leader dans son domaine de spécialité. Le Bureau ne résiliera les contrats de membres du personnel qu'en dernier recours.

41. Le Bureau réaffirme sa volonté de respecter son devoir de protection à l'égard de son personnel, en accordant une attention particulière à la santé mentale et au bien-être, notamment au vu des exigences et des incertitudes liées aux changements organisationnels. La consultation constante du personnel, de manière structurée, est un principe fondamental de la réforme et un facteur déterminant de son succès. Le Bureau a créé un espace dédié sur l'Intranet afin de tenir l'ensemble du personnel informé de l'état d'avancement de la réforme et de recueillir ses observations.
42. Le Bureau suivra la mise en œuvre et les effets de la réforme et en rendra périodiquement compte au Conseil d'administration. Les progrès seront suivis à l'aide d'un ensemble défini d'indicateurs clés de performance et d'un registre des risques spécialement conçu pour que les risques émergents puissent être repérés, évalués et atténués. Les indicateurs comprendront le niveau d'économies réelles réalisées par rapport aux objectifs, le taux d'exécution du budget ordinaire et le nombre de processus, produits et services optimisés, entre autres. Le registre des risques permettra de répertorier systématiquement les risques opérationnels, financiers et de dégâts d'image associés à la réforme, y compris les risques liés à la perte d'expertise, à la réduction des capacités et aux retards de mise en œuvre, et aidera à prendre des mesures correctives en temps utile, si nécessaire.

Réorganisation du Bureau

43. Le Bureau a entamé sa réorganisation sur la base de la structure révisée présentée dans le document GB.355/INS/7. Le personnel de direction a activement contribué aux discussions sur la réorganisation et la redéfinition des priorités et participe aux travaux des équipes chargées des différents axes de la réforme, afin d'assurer la cohérence entre les dispositifs institutionnels, les priorités programmatiques et l'affectation des ressources. La nouvelle équipe de direction rationalisée devrait être mise en place à partir de mars 2026 ¹². La réforme de la structure des départements des différents pôles devrait être achevée en 2026, compte tenu également de l'examen des programmes d'action prioritaire prévus dans le programme et budget pour 2024-25. La mise en œuvre de ces mesures sera précédée d'une consultation des membres du personnel concernés et des représentants syndicaux, conformément à la pratique en vigueur au sein du Bureau (Directives du Comité de négociation paritaire concernant la gestion des processus de changement et de restructuration). Ce travail collectif vise à faciliter une transition ordonnée et à assurer la continuité des opérations tout au long du processus de réforme.
44. En ce qui concerne le transfert de personnel, il est rappelé que les propositions à cet égard comprennent: a) le transfert de certains postes de spécialiste technique du siège afin de renforcer les capacités régionales; b) le transfert du siège vers les régions de certains fonctionnaires affectés à des projets de coopération pour le développement; c) le transfert du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et du Bureau régional pour les États arabes vers d'autres sites; d) le transfert de services d'appui vers un centre de services mondial; e) le transfert partiel de certaines unités organisationnelles vers d'autres villes que Genève.

¹² La structure organisationnelle de haut niveau proposée était présentée à l'annexe III du document GB.355/INS/7. La configuration détaillée, y compris la désignation et la structure des départements, devrait être arrêtée définitivement d'ici à l'été 2026.

Plusieurs États Membres se sont dits prêts à accueillir du personnel et des services de l'OIT (annexe III).

45. L'option e) a été examinée en tant que possible mesure de réduction des coûts. Toutefois, c'est l'élément de la réforme qui a suscité les plus grandes divergences de vues au sein du Conseil d'administration. De surcroît, les transferts envisagés depuis le pôle des Services de gestion interne, ainsi que ceux liés au renforcement des capacités techniques dans les régions, imposeraient déjà de fortes contraintes en termes de capacités de gestion, de gestion du changement et d'obligation de protection. En procédant par étapes, on évitera de multiplier les risques pour la continuité des opérations et le bien-être du personnel. Le Bureau propose donc de suspendre l'examen de l'option e) visant le transfert d'unités organisationnelles, telle que mentionnée au paragraphe 44 e) ci-dessus. Cette mesure sera réexaminée à la lumière des premiers résultats obtenus grâce à la réforme, de l'évolution de la situation financière et des nouvelles orientations données par le Conseil d'administration.
46. Le réexamen éventuel de cette mesure ne saurait remettre en cause le fait que le siège de l'OIT restera à Genève, où sera maintenue l'expertise nécessaire en matière normative, technique et de politiques, conformément à la décision adoptée par le Conseil d'administration en novembre 2025.

Renforcement des capacités dans les régions

47. Le renforcement des capacités techniques dans les régions, tout en préservant l'expertise nécessaire au siège, est un pilier majeur de la réforme de l'OIT. Une équipe spéciale a été mise en place pour fournir des orientations stratégiques et assurer la coordination technique, y compris l'évaluation et la validation des besoins régionaux en matière de capacités techniques, comme indiqué dans le document GB.355/INS/7, en étroite consultation avec les départements chargés des politiques au siège et compte tenu de la redéfinition des priorités qui a été convenue, de la politique de mobilité, ainsi que de l'examen plus global de la structure extérieure, des modalités de travail et des dispositions en matière d'effectifs, pour garantir la cohérence, la réactivité et la viabilité financière des activités menées aux niveaux régional et national. Le calendrier des transferts de spécialistes techniques du siège vers les régions dépendra de l'issue des consultations correspondantes, sans préjuger des négociations qui devront nécessairement être menées avec le Syndicat du personnel. Il sera tenu compte également, dans le cadre de ces transferts, de l'importance de préserver l'équilibre entre les sexes et la diversité géographique et générationnelle. En concentrant l'expertise technique appropriée aux niveaux régional et national, le Bureau sera à même de fournir plus rapidement des conseils stratégiques et un appui technique adaptés à chaque situation, dans le droit fil du travail réalisé par les départements chargés des politiques au siège, et de faciliter la collaboration avec les mandants tripartites sur le terrain de manière plus efficace et pour un coût moindre.
48. L'équipe spéciale procédera à un examen des structures et des fonctions régionales afin de déterminer les possibilités de regroupement, de fermeture ou de réorganisation des bureaux extérieurs, par exemple dans les lieux d'affectation accueillant deux unités organisationnelles (telles qu'un bureau régional et un bureau de pays). Cet examen tiendra compte des progrès réalisés dans le cadre du volet 6 de la réforme ONU80, intitulé «*Remise à plat régionale: un soutien régional intégré pour une mise en œuvre renforcée*», qui vise à rationaliser et à intégrer la présence et les capacités régionales du système des Nations Unies afin d'améliorer la mise en œuvre interpilliers. L'équipe spéciale élaborera en 2026 des propositions concrètes, qui reposeront sur des critères transparents et comprendront une analyse des coûts et des avantages. Elle étudiera également la possibilité de nommer des coordonnateurs nationaux

dans certains pays, en tenant compte des spécificités nationales et régionales, ainsi que la disponibilité des ressources ou les contributions potentielles des États Membres hôtes. Elle examinera les ajustements à apporter aux méthodes de travail, les besoins en matière d'appui, les structures hiérarchiques et les cadres de gestion du comportement professionnel afin de renforcer la collaboration entre le personnel technique au siège et sur le terrain. Ces travaux seront menés de manière progressive tout au long de l'année 2026. Les mesures ayant une incidence sur le personnel seront soumises aux processus de gouvernance et d'approbation en vigueur, conformément au Statut du personnel, y compris à des consultations ou à des négociations avec le Syndicat du personnel, le cas échéant.

49. Dans le cadre de l'examen global de la structure et des fonctions extérieures, un travail préparatoire a été engagé en vue de l'éventuel transfert du Bureau régional pour les États arabes et du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, afin d'évaluer les incidences techniques, opérationnelles, juridiques et financières de tels transferts, notamment en matière de prestation de services, de modalités de gouvernance, d'effectifs et d'efficience. Dans le cadre de cette analyse, il est également tenu compte des contributions récurrentes susceptibles d'être apportées par les pays hôtes pour couvrir les coûts liés aux opérations et aux programmes.
50. Dans le même temps, les efforts se poursuivent pour assurer la viabilité financière des bureaux de l'OIT en Europe occidentale, au Japon et, éventuellement, dans d'autres pays hôtes. Deux pays européens ont confirmé qu'ils prendraient en charge l'intégralité des coûts liés à ces bureaux. Des discussions sont en cours avec d'autres États accueillant des bureaux de l'OIT afin d'obtenir une meilleure prise en charge de ces coûts et, le cas échéant, la révision des accords conclus avec les États hôtes. Ce travail se poursuivra en étroite coordination avec les gouvernements concernés.

Planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau

51. Conformément aux orientations définies dans le document GB.355/INS/7, le Bureau a créé une équipe spéciale chargée d'appuyer le renforcement de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats. Cette équipe contribuera à définir les résultats stratégiques du programme et budget pour 2028-29, compte tenu des orientations fournies par le Conseil d'administration en matière de redéfinition des priorités. Son travail visera principalement à accroître la cohérence des processus de planification, de suivi et d'établissement de rapports, à recenser les synergies possibles et à réduire les doubles emplois et la charge liée à la production de rapports, tout en veillant à ce que les informations sur les résultats restent pertinentes, fiables et utiles pour éclairer la prise de décisions par le Conseil d'administration. Par ce travail, l'équipe spéciale appuiera le cycle de planification ordinaire de l'OIT et contribuera à une gestion plus efficace et efficiente des programmes.
52. Une équipe spéciale pour le centre de services mondial a été créée, dont le mandat consiste à examiner l'opportunité d'établir un ou plusieurs centres de services mondiaux chargés de fournir des services transactionnels, administratifs et d'appui, suivant un modèle mondial cohérent à même de soutenir efficacement le Bureau dans l'évolution de sa structure, et à faire des propositions à cet égard. Le centre de services mondial est un élément structurel majeur en vue de réaliser des gains d'efficience et des économies d'échelle, conformément aux approches envisagées dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'équipe spéciale a élaboré un mandat détaillé et un plan de travail pour 2026-27, à commencer par une analyse complète du projet de création d'un centre de services mondial et un plan d'exécution décrivant, entre autres, l'étendue des fonctions du centre, les phases de mise en œuvre du projet, les incidences en termes de restructuration interne, les interactions avec

l'Initiative ONU80, les options possibles en matière de pays hôte et les aspects liés à d'éventuels transferts.

53. La détermination des fonctions du centre de services mondial reposera sur le recensement des processus déjà centralisés et sur l'évaluation des autres processus à fort potentiel de centralisation. La mise en œuvre de ces fonctions sera progressive afin de limiter les risques opérationnels et d'assurer la continuité des services. L'équipe spéciale examinera le rôle des unités d'appui à la gestion à l'échelle du Bureau, tous pôles confondus au siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'éventuel transfert hors siège des fonctions administratives et la convergence des services transactionnels dans divers domaines (ressources humaines, achats, finances, logistique, appui à la programmation, évaluation de la qualité, appui administratif aux projets de coopération pour le développement et aux projets liés aux technologies de l'information).
54. Compte tenu de ses incidences à l'échelle de l'Organisation et de son impact sur la structure et les processus des projets de coopération pour le développement, des bureaux hors siège et des bureaux régionaux, y compris en matière d'effectifs, le projet de centre de services mondial sera élaboré en étroite coordination avec les équipes chargées des autres axes de travail de la réforme et dans le respect des processus de consultation et de négociation applicables, notamment avec le Syndicat du personnel.
55. À la fin de janvier 2026, le Bureau a achevé un projet de réaménagement de ses locaux visant à optimiser l'utilisation de l'espace disponible au siège, à Genève. À l'issue de négociations avec le Syndicat du personnel, la politique d'attribution des bureaux a été révisée afin d'adapter la répartition de la surface disponible. Ces ajustements ont été mis en œuvre dans le cadre de la configuration actuelle des effectifs au siège et ont permis une utilisation plus efficace de l'espace, deux étages supplémentaires du bâtiment ayant ainsi pu être libérés. Les coûts de fonctionnement liés à ces zones inoccupées, tels que le nettoyage et l'entretien, ont par conséquent été réduits. Les recettes attendues de la location de deux étages complets sont estimées à 2,7 millions de dollars É.-U. par an maximum.
56. Dans le même temps, le Bureau a poursuivi ses discussions avec plusieurs organisations du système des Nations Unies concernant les possibilités de partage des locaux. Dans ce contexte, des représentants de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du Centre du commerce international (CCI) ont visité les locaux du BIT afin d'évaluer l'espace disponible. À l'issue de ces échanges préliminaires, les organisations ont manifesté leur intérêt quant à la possibilité de rejoindre les locaux du BIT, sous réserve des discussions et des décisions de leurs organes directeurs respectifs.

► Incidences de la réforme sur le budget ordinaire pour 2026-27 et au-delà

57. Dans le droit fil des options présentées dans le document GB.355/INS/7, et compte tenu de la situation financière et des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme, la présente section offre une synthèse des options devant permettre de réaliser des économies dès 2026-27 et jusqu'à la prochaine période biennale, économies qui se traduiraient par une réduction d'environ 12,5 pour cent du budget ordinaire (soit l'équivalent de 116,3 millions de dollars, en dollars É.-U. constants) en 2028-29. Ces mesures sont présentées en détail à l'annexe IV.

- 58.** Dans l'ensemble, la redéfinition des priorités et la réorganisation du Bureau entraîneraient une économie de 37,3 millions de dollars É.-U. en 2026-27 (4 pour cent du budget) et 49,0 millions de dollars É.-U. en 2028-29. Ces économies résulteraient principalement de la suppression d'environ 120 postes administratifs, de direction et de la catégorie des services organiques sur deux exercices biennaux, facilitée par la procédure de résiliation d'engagement par consentement mutuel mise en place en 2025 et par les départs naturels, ainsi que par la réorganisation des départements en cours¹³. La redéfinition des priorités permettrait également de rationaliser davantage la fourniture de produits à l'échelle mondiale, l'organisation des réunions et l'offre d'assistance technique, ce qui générerait des économies au titre des dépenses non liées au personnel.
- 59.** La révision du modèle de prestation de services de l'OIT dans les régions, qui vise à renforcer la capacité de l'Organisation d'offrir des services techniques de haute qualité à ses mandants, devrait générer des gains d'efficacité supplémentaires à court et moyen termes. À court terme, une économie d'environ 4,7 millions de dollars É.-U. (0,5 pour cent du budget pour 2026-27) sera réalisée, principalement grâce à la contribution d'États Membres hôtes au financement de bureaux de l'OIT, notamment en Europe occidentale, et au transfert de deux bureaux régionaux. À moyen terme (2026-2029), une économie nette de 9,0 millions de dollars É.-U. est attendue, notamment grâce au redéploiement de personnel vers les régions. D'autres économies, dont le montant reste à déterminer, seront générées par la mise en place d'un modèle de prestation de services plus efficace et par l'éventuelle réorganisation des bureaux extérieurs, en adéquation avec la remise à plat régionale prévue dans le cadre d'ONU80.
- 60.** Les efforts déployés en matière de planification, de gestion et d'appui devraient permettre de réaliser une économie d'environ 13,2 millions de dollars É.-U. en 2026-27 (1,4 pour cent du budget) et 30,4 millions de dollars É.-U. d'ici à la fin de 2029, notamment grâce à l'amélioration des processus opérationnels et des activités liés à la gestion des publications, des rapports et des réunions, ainsi qu'à la suppression de postes de la catégorie des services généraux, facilitée par les résiliations d'engagement par consentement mutuel et les départs naturels. La création d'un centre de services mondial permettrait de réaliser des économies substantielles à partir de 2028-29 (environ 12 millions de dollars É.-U. par exercice biennal).
- 61.** Afin d'assurer une gestion prudente des ressources du budget ordinaire dans le contexte actuel d'incertitude, le Bureau estime qu'il est nécessaire de proposer également des mesures supplémentaires, qui permettraient de réaliser une économie d'environ 27,9 millions de dollars É.-U. par exercice biennal (3,0 pour cent du budget), à savoir notamment:
- une réduction des crédits alloués au compte du budget ordinaire pour la coopération technique (CTBO) pour les activités menées sur le terrain et au siège (réduction globale de 30 pour cent);
 - une réduction (de 20 à 30 pour cent) des crédits du budget ordinaire non liés au personnel destinés aux opérations, aux subventions, aux bourses et aux réunions, ainsi que des ressources allouées aux contrats spéciaux de courte durée et aux contrats journaliers;

¹³ Les décisions relatives à la suppression, au reclassement à un grade inférieur, à la redéfinition ou au maintien des postes devenus vacants en raison d'une résiliation d'engagement par consentement mutuel ou du jeu naturel des départs seront prises en fonction des priorités thématiques et géographiques et des besoins opérationnels définis dans le programme et budget. Cela permettra d'ajuster les capacités de manière contrôlée au fil du temps, de sorte que la configuration des effectifs reste adaptée aux priorités organisationnelles malgré les contraintes liées à la réduction des ressources.

- une réduction des crédits affectés aux éléments extraordinaires, qui pourrait retarder la mise en œuvre de projets d'amélioration dans le domaine informatique ou en réduire la portée;
 - une réduction de moitié des crédits alloués au perfectionnement du personnel, axée sur le renforcement des capacités du Bureau en matière de requalification et de perfectionnement de son personnel en cette période de changement et de transition, sous réserve de consultations avec le Conseil paritaire de la formation.
- 62.** Les mesures décrites ci-dessus ne modifient en rien la structure ou le cadre stratégique du programme et budget pour 2026-27 tel qu'approuvé par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail ni les priorités convenues qui y figurent. Les résultats, les produits, les indicateurs et les orientations politiques qui ont été fixés pour la période biennale restent inchangés. Toutefois, la réduction des ressources allouées au titre du budget ordinaire aura des répercussions sur la portée des activités menées et leur niveau de mise en œuvre, s'agissant notamment de la couverture géographique et du nombre de cibles que l'on pourra raisonnablement envisager d'atteindre au cours de l'exercice biennal. Si la situation financière le permet et si les gains d'efficacité attendus des mesures de réforme se concrétisent, le Bureau envisagera de réaffecter les ressources disponibles conformément aux priorités établies dans le programme et budget approuvé.
- 63.** La préparation du programme et budget pour 2028-29 suivra la procédure établie, à savoir l'analyse d'un aperçu préliminaire à la 358^e session du Conseil d'administration (novembre 2026) et l'examen des propositions de programme et de budget présentées par le Directeur général à la 359^e session (mars 2027), en vue de leur approbation et de leur soumission à la Conférence internationale du Travail. Le Conseil d'administration fixera le montant du budget ordinaire pour 2028-29 à cette session.
- 64.** Comme indiqué au paragraphe 8, le document GB.356/PFA/4 présente les mesures d'intervention envisagées au cas où des recettes insuffisantes obligeraient l'Organisation à prendre des mesures plus drastiques en 2026-27.

► **Projet de décision**

- 65. Le Conseil d'administration:**
- a) exprime de nouveau sa préoccupation quant aux difficultés financières et budgétaires auxquelles l'Organisation fait face;**
 - b) approuve la vision stratégique proposée pour l'OIT et prie le Directeur général de tenir compte de ses orientations dans la mise en œuvre de la réforme;**
 - c) approuve les propositions concernant la redéfinition des priorités et autres mesures visant à générer des gains d'efficacité pour la période 2026-2029, et prie le Directeur général de veiller à ce que toutes les économies réalisées soient gérées de façon prudente et utilisées dans le strict respect des priorités définies dans le programme et budget approuvé;**
 - d) prie le Directeur général de lui présenter, à sa 358^e session (novembre 2026), un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme.**

► Annexe I

Propositions concernant la redéfinition des priorités

► Domaines thématiques et opérationnels

1. Recentrer l'action de l'OIT dans les situations de crise humanitaire et les contextes fragiles	
Justification	Dans les situations de crise, de fragilité et de conflit, l'OIT continuera de jouer un rôle spécifique et fondé sur son mandat, conformément à la recommandation (n° 205) sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience, 2017. Ce rôle, centré sur la prévention, le relèvement et la reconstruction, consiste plus particulièrement à analyser les incidences de la crise sur l'emploi productif et le travail décent, à restaurer et à renforcer les institutions du marché du travail et de la protection sociale, à encourager le dialogue social, à fournir des conseils sur les normes et les politiques, et à promouvoir l'emploi durable et le travail décent en tant qu'ils sont les fondements de la paix, de la résilience et d'un relèvement durable. L'aide humanitaire et les interventions d'urgence, notamment les transferts directs d'espèces ou en nature en faveur des populations touchées par les crises et des réfugiés, relèvent du mandat d'autres organismes des Nations Unies et d'acteurs humanitaires qui sont mieux placés que l'OIT pour agir dans ces domaines. Celle-ci devrait donc cesser toute activité dans ces domaines et se consacrer exclusivement à aider les pays d'accueil et les mandants dans le cadre d'interventions fondées sur les droits, centrées sur l'emploi et axées sur le renforcement des capacités afin de promouvoir l'accès au travail décent pour les populations touchées, les réfugiés et les communautés d'accueil, notamment par le renforcement des systèmes nationaux de protection sociale, et de contribuer ainsi à la transition de l'intervention humanitaire vers le développement et la reconstruction. Dans le contexte de catastrophes naturelles, les interventions de l'OIT se limiteront à ce que prévoit son mandat, c'est-à-dire promouvoir une transition juste et des résultats en matière de travail décent, et ne s'étendront pas à des domaines tels que la gestion environnementale, la réduction des risques de catastrophe ou la fourniture de services axés sur l'adaptation. Dans le contexte de crises économiques et financières, l'OIT centrera son action sur les conséquences de ces bouleversements sur le marché du travail. Ce domaine d'activité relève du produit 9.5 du programme et budget pour 2026-27.
Avantages et économies	En centrant son action sur le relèvement, la reconstruction, le renforcement des institutions du marché du travail et une transition juste, l'OIT parviendra à des résultats fondés sur les droits et axés sur l'emploi qui contribueront à la paix et à la résilience, conformément à la recommandation n° 205. Cette approche est un gage de cohérence au sein du système des Nations Unies en ce qu'elle évite les chevauchements d'activités avec les acteurs humanitaires et environnementaux, favorise une utilisation plus efficiente des ressources et renforce le rôle normatif de l'Organisation ainsi que la participation des mandants tripartites et leur influence sur l'élaboration des politiques lors de situations de crise complexes. Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27: • 0,8 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire et les recettes perçues au titre de l'appui aux programmes (réduction des ressources allouées aux accords d'exécution et aux subventions).
Coûts et inconvénients	Une participation limitée aux interventions humanitaires d'urgence et à la fourniture de services directs suppose un accès restreint aux mécanismes de financement à court terme qui accordent la priorité à l'aide d'urgence, notamment pour les réfugiés, ou à l'adaptation. Elle peut aussi avoir pour effet d'invisibiliser l'Organisation pendant la phase aiguë des crises et dans les débats sur les questions environnementales, et de ralentir le déploiement des activités à plus grande échelle dans les situations de crise et de déplacement de populations,

ce qui peut avoir des répercussions sur l'appui apporté aux mandants confrontés à ce type de situations. Cela pourrait aussi entraîner une baisse des contributions extrabudgétaires et, partant, des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes (PSI).

2. Réorientation stratégique du Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre

Justification

Le Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre est depuis longtemps pour l'OIT un moyen essentiel de promouvoir le travail décent par l'investissement public dans les situations de développement et de relèvement post-crise. Dans le contexte de l'évolution des contraintes financières, le Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre sera réorienté de manière stratégique afin de renforcer son rôle, qui consiste à œuvrer en amont en faveur de l'élaboration des politiques et du renforcement des capacités institutionnelles, en adéquation avec le mandat et les atouts de l'Organisation. Cette réorientation est fondée sur l'efficacité avérée du Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre aux niveaux macro et méso, notamment en ce qui concerne la fourniture de conseils sur les moyens d'intégrer l'emploi et les normes du travail dans les stratégies sectorielles, fiscales et d'investissements publics; l'appui à la décentralisation ainsi qu'à la conception et au renforcement des programmes publics nationaux pour l'emploi; et le renforcement des capacités des institutions nationales et infranationales, des partenaires sociaux et des partenaires de développement. Dans ce contexte, l'OIT ne participera plus directement à la mise en œuvre de microprojets que dans les pays où ce type d'interventions est le plus nécessaire ou justifié compte tenu de la situation institutionnelle. Étant donné que d'autres organismes des Nations Unies, des institutions gouvernementales et des acteurs privés pourraient être mieux à même de superviser la mise en œuvre de grands projets, le Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre continuera de promouvoir et de soutenir l'intégration d'approches à forte intensité d'emploi et le renforcement des capacités institutionnelles pour remédier aux déficits de travail décent. Cela contribuera à garantir le respect et le renforcement des principes du travail décent et à faire en sorte que les investissements dans les infrastructures génèrent des emplois de qualité. Ce changement traduit également l'angle spécifique, expliqué dans la proposition précédente, sous lequel l'OIT abordera dorénavant les situations de crise, de fragilité et de reconstruction, préférant contribuer à des résultats systémiques, transposables à grande échelle et durables à la participation directe à l'exécution de projets.

Ce domaine d'activité relève des produits 3.1 et 3.4 du programme et budget pour 2026-27, et a également trait aux produits 3.3 et 9.5.

Avantages et économies

En montrant que des interventions concrètes peuvent influencer les politiques, renforcer les institutions et générer des connaissances, les interventions menées dans le cadre du Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre ont davantage de chances d'être durables et transposables à grande échelle et de susciter l'adhésion des acteurs locaux. Cette approche contribue à renforcer les institutions du marché du travail et le dialogue social tout en évitant les chevauchements d'activités avec les parties prenantes dans la fourniture des services. Elle est également un gage de cohérence au sein du système des Nations Unies en ce qu'elle met à profit les atouts opérationnels d'institutions telles que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ou le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Grâce à ces partenariats, l'OIT peut veiller à ce que les programmes d'investissement publics soient conçus et mis en œuvre conformément aux principes du travail décent et jouer un rôle central dans les programmes de renforcement des capacités institutionnelles, y compris ceux dirigés par des institutions financières régionales ou internationales.

Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27:

- 1 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (suppression et reclassement de postes au siège et sur le terrain).

Coûts et inconvénients	La réduction de sa participation directe à l'exécution de microprojets pourrait limiter l'accès de l'OIT à certaines sources de financement de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire qui sont destinées en priorité à la fourniture de services visibles sur une courte durée, avec pour corollaire une réduction des recettes perçues au titre de l'appui aux programmes. Elle pourrait aussi entraîner une réduction du nombre d'initiatives mises en œuvre conjointement avec des institutions financières internationales, des banques régionales de développement et d'autres partenaires. Ce changement pourrait se traduire par une perte de visibilité immédiate pour les interventions menées sur le terrain au titre du Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre, et nécessiter des efforts plus soutenus pour mettre en évidence l'impact du programme sur les politiques et les institutions, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la participation de l'OIT aux cadres de relèvement mis en place par l'ONU. Les conseils donnés pour l'élaboration des politiques risquent d'être moins en phase avec les réalités opérationnelles, ce qui pourrait nuire à la crédibilité de l'OIT, à son influence auprès d'autres organismes et à l'application concrète de ses orientations par les partenaires d'exécution.
------------------------	--

3. Réorientation du programme de finance sociale

Justification	La finance sociale n'est pas une fin en soi mais un moyen par lequel le secteur financier peut promouvoir l'Agenda du travail décent, notamment pour ce qui est du développement des entreprises, de la création d'emplois, de la protection sociale, de la formalisation et des principes et droits fondamentaux au travail, dans l'intérêt des travailleurs et des entreprises. Compte tenu de la densité croissante des acteurs internationaux et du grand nombre de ceux qui se consacrent à l'inclusion financière et au développement du secteur financier, l'OIT mettra fin aux initiatives isolées de finance sociale et ne fournira pas de services financiers; elle s'attachera plutôt à utiliser le secteur financier comme levier politique et institutionnel afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de travail décent au sein des entreprises et pour les travailleurs, et fera en sorte de déployer plus efficacement son expertise en matière de finance sociale à l'échelle du Bureau pour appuyer les priorités relatives aux entreprises et à l'emploi. Ce domaine d'activité relève du produit 4.3 du programme et budget pour 2026-27 et a également trait aux produits 4.1 et 4.5.
Avantages et économies	Grâce à des synergies plus solides et à une exécution plus efficace, l'action menée par l'OIT dans le domaine de la finance sociale gagnera en efficacité et en visibilité du fait de son intégration plus systématique dans les stratégies en faveur des entreprises, de l'emploi et de la formalisation, domaines dans lesquels elle a le plus d'impact. Cette approche réduira la fragmentation, améliorera la coordination entre les domaines techniques, et garantira une application cohérente des outils de finance sociale dans le but de faire progresser le travail décent dans les micro, petites et moyennes entreprises, les coopératives et autres entités de l'économie sociale et solidaire. La contribution unique de l'OIT au sein du système des Nations Unies se distinguera d'autant mieux qu'elle sera axée sur la manière dont le secteur financier peut promouvoir la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail et le respect des droits au travail, au lieu de faire doublon avec les initiatives plus larges portant sur l'inclusion financière qui sont mises en œuvre par d'autres organismes. Cette cohérence accrue générera des gains d'efficacité dans la gestion, le développement des connaissances et les partenariats, et préservera l'expertise technique acquise dans le cadre des programmes existants. Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27: • 0,3 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (suppression d'un poste dans la catégorie des services généraux).
Coûts et inconvénients	La rationalisation et l'intégration plus étroite des activités de finance sociale pourraient avoir pour effet de rendre ces activités moins visibles et nécessiter des modifications des modalités de travail internes, de la structure hiérarchique et des partenariats, en particulier en ce qui concerne les projets financés à l'aide de ressources destinées à la coopération pour le développement. Cette approche pourrait aussi limiter l'accès à certaines sources de financement structurées principalement autour de l'inclusion financière ou du développement

du secteur financier, non des résultats en matière de travail décent, ce qui aurait une incidence sur les recettes perçues au titre de l'appui aux programmes.

4. Regroupement des initiatives visant à promouvoir le travail décent par secteur

Justification	Les approches sectorielles resteront un aspect central du mandat de l'OIT et un moyen d'action essentiel pour promouvoir le dialogue tripartite, l'élaboration des politiques et l'application des normes internationales du travail dans certains contextes économiques. L'action de l'Organisation en faveur du contrôle de la conformité sur le lieu de travail et du renforcement des institutions – plus particulièrement dans le cadre de programmes tels que Better Work –, a pris beaucoup d'ampleur. Pour améliorer la cohérence, l'impact et l'efficacité, les politiques sectorielles, les programmes de contrôle de la conformité au niveau des usines et les programmes de coopération pour le développement connexes seront regroupés en un seul domaine d'activité sectoriel intégré qui sera étroitement lié aux domaines d'activité relatifs au renforcement des institutions du marché du travail et aux principes et droits fondamentaux au travail. Ainsi, les politiques et les outils sectoriels permettront d'orienter plus efficacement les interventions au niveau des usines et des lieux de travail. Dans les services publics, il s'agira essentiellement de tirer parti de la coopération interinstitutions en ce qui concerne les objectifs de développement durable, la Coalition mondiale pour la justice sociale et les engagements pris au titre de la Déclaration politique de Doha (2025). Ce domaine d'activité relève du produit 1.5 du programme et budget 2026-27 et a également trait aux produits 2.3, 2.4 et 3.3.
Avantages et économies	Ce regroupement d'activités créera un modèle d'intervention cohérent qui permettra de s'attaquer aux causes profondes des déficits de travail décent dans les différents secteurs, contrairement au modèle actuel dans le cadre duquel les activités relatives aux politiques sectorielles et les programmes opérationnels sont dans une large mesure mis en œuvre en parallèle. En réunissant ces fonctions, l'OIT resserrera le lien entre le dialogue social, les politiques industrielles, les normes internationales du travail et la participation tripartite au niveau sectoriel, et leur application concrète dans l'ensemble des 26 secteurs actuellement couverts. Cette approche améliorera la cohérence entre les orientations mondiales, les institutions nationales et les mesures prises au niveau des lieux de travail, de sorte que les activités sectorielles se traduiront plus systématiquement par des résultats mesurables en matière de travail décent, tels qu'un respect accru des principes et droits fondamentaux au travail. Elle générera par ailleurs des économies d'échelle en rationalisant les travaux d'analyse, les orientations stratégiques, les réunions, les travaux de recherche et l'appui administratif, ce qui réduira les chevauchements et améliorera la coordination entre le siège, les régions et les activités menées au niveau des pays, tout en renforçant la pertinence stratégique et la visibilité de l'action menée par l'OIT dans 26 secteurs. Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27: • 1,5 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (réduction temporaire du nombre de réunions sectorielles statutaires – 6 au lieu de 8; réduction de la durée de 7 réunions techniques et modification de leurs modalités d'organisation, et suspension temporaire des réunions régionales; suppression de postes administratifs).
Coûts et inconvénients	Ce regroupement d'activités nécessitera de rationaliser les réunions sectorielles mondiales et interinstitutions de manière à améliorer leur rapport coût-efficacité, de renoncer temporairement aux réunions sectorielles régionales et de regrouper les travaux de recherche et les programmes de formation sectoriels. Ces modifications pourraient réduire les possibilités de visibilité de certaines thématiques et de diffusion des connaissances dans certains secteurs, mais elles sont nécessaires pour promouvoir un modèle d'activités sectorielles plus intégrées, plus ciblées et plus durables.

5. Regroupement des activités sur la formalisation, notamment en milieu rural

Justification	La promotion de la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle est une priorité majeure pour l'OIT et un pilier central de l'Agenda du travail décent dans toutes les régions, y compris dans les économies rurales. Cette priorité est consacrée par la recommandation (n° 204) sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, 2015, et renforcée par les conclusions pertinentes de la Conférence internationale du Travail et les engagements pris au niveau régional. Compte tenu de la nature multidimensionnelle de l'informalité – celle-ci touchant l'emploi, les entreprises, la protection des travailleurs, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social –, les activités de l'OIT dans ce domaine font actuellement intervenir de nombreux acteurs à l'échelle du Bureau, l'action transversale étant encouragée par un programme d'action prioritaire spécialement conçu à cet effet. Compte tenu de l'incidence élevée de l'informalité dans les zones rurales, le Bureau intégrera plus systématiquement dans son domaine d'activité sur la formalisation les initiatives pertinentes concernant l'emploi et les moyens de subsistance en milieu rural, en particulier celles spécialement destinées aux petits agriculteurs. Ce domaine d'activité relève du produit 9.2 du programme et budget pour 2026-27 et a également trait aux produits 1.4, 3.3, 4.4, 4.5, 5.2, 6.3, 7.3 et 9.4.
Avantages et économies	Ce regroupement d'activités renforcera l'efficacité et la visibilité de l'appui apporté par l'OIT aux mandants en proposant à ces derniers une gamme d'activités sur la formalisation plus intégrées, plus cohérentes et mieux adaptées aux priorités nationales et régionales. Cela permettra d'établir des liens plus solides entre les conseils sur les politiques, les orientations normatives, le renforcement des capacités et les produits de diffusion des connaissances, et favorisera l'application à plus grande échelle d'approches efficaces dans les différents secteurs et les différentes régions, y compris les économies rurales. Cette approche améliorera l'efficacité en réduisant la fragmentation et les chevauchements, en renforçant les synergies entre les domaines techniques, et en optimisant l'utilisation des ressources, tout en consolidant le leadership de l'OIT sur la question de la formalisation au sein du système des Nations Unies. Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27: • 0,2 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (dépenses non afférentes au personnel se rapportant à des produits spécifiques et à des activités de formation, et temps consacré par le personnel).
Coûts et inconvénients	Le processus de regroupement pourrait nécessiter de modifier les mécanismes internes de coordination, les modalités de travail et la gestion du portefeuille d'activités, et pourrait temporairement limiter la visibilité de certaines initiatives spécifiques ou domaines d'activité essentiels de l'OIT, notamment en milieu rural. À court terme, il pourrait aussi nécessiter des investissements au titre de la gestion du changement afin de garantir la continuité des activités et la satisfaction des besoins des mandants.

6. Intégration des activités relatives au VIH et au sida dans le programme plus large d'activités sur la non-discrimination

Justification	L'OIT continuera d'exécuter son mandat normatif en matière de non-discrimination, de promouvoir l'égalité des chances et de traitement dans le monde du travail et de protéger les droits des travailleurs, y compris par l'application de la recommandation (n° 200) sur le VIH et le sida, 2010, qui reste un cadre de référence important. Toutefois, le financement, autrefois durable et prévisible, des programmes indépendants sur le VIH et le sida dans le monde du travail a considérablement baissé ces dernières années, et le paysage institutionnel mondial est en train de changer, l'ONUSIDA étant appelée à disparaître dans le cadre de l'Initiative ONU80. Dans ce contexte, le maintien d'un programme distinct consacré à une seule maladie n'est plus viable, ni sur le plan opérationnel, ni sur le plan financier. En outre, il est de plus en plus artificiel de faire du VIH et du sida un domaine thématique à part étant donné que les vulnérabilités liées à la santé dans le monde du travail sont désormais traitées dans le cadre d'approches plus globales et plus systémiques portant sur la non-discrimination, la sécurité et
---------------	--

Avantages et économies	la santé au travail, la protection sociale, l'accès aux services et l'inclusion. L'avantage comparatif de l'OIT réside dans sa capacité à faire progresser les droits au travail tout en luttant contre tous les facteurs de discrimination et de vulnérabilité, plutôt que dans la mise en œuvre de programmes centrés sur une maladie donnée. Ce domaine d'activité relève du produit 5.1 du programme et budget pour 2026-27. L'intégration des activités relatives au VIH et au sida dans le programme plus large d'activités sur la non-discrimination, et l'arrêt des travaux portant spécifiquement sur le VIH et le sida permettra à l'OIT de resserrer son portefeuille d'activités et d'inscrire la promotion de l'égalité, de la non-discrimination et de l'inclusion dans le monde du travail dans une approche plus intégrée et davantage axée sur les droits. Cela améliorera la cohérence avec les autres domaines d'action de l'OIT, évitera la fragmentation et garantira que les ressources limitées dont dispose l'Organisation sont affectées à des interventions transversales de portée plus large et à impact durable. Par ailleurs, l'OIT sera ainsi en phase avec la reconfiguration du système des Nations Unies et évitera les chevauchements d'activités avec les acteurs spécialisés dans le domaine de la santé. Économies susceptibles d'être réalisées en 2026-27: • 0,2 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire.
Coûts et inconvénients	L'arrêt des travaux portant spécifiquement sur le VIH et le sida pourrait réduire la visibilité et l'action thématique de l'OIT dans un domaine stratégique qui reste très important dans de nombreux pays où le VIH demeure un enjeu de santé publique majeur et un motif persistant de discrimination dans le monde du travail, en particulier dans certaines parties d'Afrique. Il pourrait aussi entraîner la perte de fonds résiduels préaffectés et mettre fin à des partenariats spécialisés, tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

► Moyens d'action

A. Activités de plaidoyer, communication et sensibilisation	
Activités/réalisations devant être annulées, supprimées ou reportées	• Suspension de la participation de l'OIT à des conférences et à des manifestations extérieures sans rapport avec les priorités du programme pour 2026-27 (concerne plusieurs produits du programme et budget). • Suppression des services fournis aux réseaux d'entreprises contre le travail forcé à la suite d'un examen des plateformes existantes consacrées à la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé (produit 1.4). • Réduction de la participation de l'OIT aux partenariats mondiaux relatifs à l'emploi des jeunes (par exemple, l'initiative mondiale des Nations Unies pour l'emploi des jeunes, «Génération sans limites» de l'UNICEF, la Coalition mondiale pour l'emploi des jeunes de la Banque mondiale) et de la contribution de l'OIT aux activités interinstitutions (produit 3.5). • Suppression des activités de plaidoyer et de sensibilisation sur les stéréotypes de genre (par exemple campagnes médiatiques, journées internationales), compte tenu des initiatives d'ONU-Femmes sur ces questions (produit 5.1). • Réduction de l'appui à l'Équipe spéciale interinstitutions des Nations Unies sur l'économie sociale et solidaire (produit 4.5). • Réduction des activités régionales liées au suivi de la Déclaration sur les entreprises multinationales et à la formation individuelle et au niveau de l'entreprise (produit 4.2). • Réduction de la participation de l'OIT aux fonctions de secrétariat des mécanismes interinstitutions sur la protection sociale (par exemple, le Partenariat mondial pour une protection sociale universelle en vue d'atteindre les objectifs de développement durable et le Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale) mais préservation du leadership mondial de l'OIT dans ce domaine (produit 7.2).

Économies en 2026-27	• Rationalisation des plateformes et canaux de communication de l'OIT (par exemple comptes de médias sociaux, lettres d'information, mini-sites Web) à l'échelle des départements et des bureaux, et transition d'une communication et d'activités de plaidoyer axées sur les produits vers une communication et des activités de plaidoyer axées sur les résultats (qui mettent par exemple l'accent sur les changements systémiques et l'impact de l'OIT sur les politiques) (produit A.3). • 2,0 millions de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (temps consacré par le personnel et ressources non afférentes au personnel)
----------------------	--

B. Production et gestion des connaissances

Activités/réalisations devant être annulées, supprimées ou reportées	• Rationalisation des bases de données, notamment la base de données sur les conditions de travail, la base de données sur la législation du travail des pays d'Europe centrale et orientale (CEELEX), la base de données mondiale des législations en matière de sécurité et santé au travail (LEGOSH), la base de données mondiale du BIT concernant les agences, institutions et organisations de sécurité et de santé au travail (INTEROSH), et la base de données juridiques sur les relations professionnelles (IRLEX) (produits 2.4 et 6.1). • Abandon de l'encyclopédie mondiale sur la SST (produit 6.1). • Publication des estimations mondiales relatives aux travailleurs migrants tous les quatre ans au lieu de tous les trois ans (produit 6.4). • Regroupement des rapports phares de l'OIT dans une seule et même série avec une identité visuelle propre (produit A.2). • Rationalisation des travaux statistiques réalisés par divers départements techniques et dans les régions, suivant les orientations données par STATISTICS, afin d'éviter les doublons et de créer des synergies (produit A.1). • Réduction de l'appui aux activités internationales tels que les groupes d'experts sur les enquêtes auprès des ménages, les statistiques sociales et démographiques et le renforcement des capacités, la mesure du bien-être, la mesure du bénévolat, et le traitement des enquêtes auprès des établissements (produit A.1). • Rationalisation des activités de recherche et des produits de diffusion des connaissances, notamment intégration systématique des travaux de recherche sectoriels, pour répondre aux besoins et aux priorités des mandants et contribuer plus directement à l'élaboration des politiques et aux activités menées au niveau des régions/pays (produit 1.5).
Économies en 2026-27	• 3,4 millions de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (temps consacré par le personnel et ressources non afférentes au personnel).

C. Renforcement des capacités et formation

Activités/réalisations devant être annulées, supprimées ou reportées	• Rationalisation de l'offre de formation du Centre international de formation de l'OIT, Turin, sur les jeunes, l'égalité des genres, les compétences, les services de l'emploi, la finance sociale et le Programme d'investissements à forte intensité de main-d'œuvre (produits 3.2, 3.4, 3.5, 4.3 et 5.1).
Économies en 2026-27	• 1,3 million de dollars É.-U. sur le budget ordinaire (réduction de 30 pour cent des ressources du budget ordinaire allouées au Centre de Turin au titre de la coopération pour le développement).

► Annexe III

Architecture et calendrier de la réforme de l'OIT

Vue d'ensemble de l'architecture de la réforme

La réforme s'articule autour de **trois piliers**, complétés par un cadre de gouvernance et de gestion du changement qui vise à garantir la cohérence, la responsabilité et l'efficacité de la mise en œuvre.

Au niveau stratégique, l'orientation générale est fixée par le **Directeur général**, avec l'appui de l'**équipe globale de direction**, tandis que le **comité de gouvernance** fait office d'organe central chargé de superviser la conception, le calendrier et la mise en œuvre de la réforme à l'échelle du Bureau.

Chacun des trois piliers de la réforme comprend plusieurs tâches, qui sont mises en œuvre, dans le cadre d'une approche consultative, par les départements concernés ou des équipes dédiées composées de membres de la direction et de membres du personnel:

1. **Redéfinition des priorités et réorganisation:** Ce pilier est axé sur la redéfinition des priorités du programme de travail pour 2026-27 et la restructuration du siège, afin de mieux aligner les ressources, les dispositifs institutionnels et les responsabilités sur les priorités stratégiques.
 - La redéfinition des priorités a été réalisée par une équipe spéciale entre novembre 2025 et janvier 2026.
 - La réorganisation du Bureau relève de la responsabilité directe du Directeur général, aidé en cela par la Sous-directrice générale pour les régions et Directrice de CABINET et par la Directrice du Département du développement des ressources humaines.
2. **Renforcement des capacités sur le terrain:** Ce pilier est axé sur l'achèvement de l'analyse des besoins régionaux, l'examen des structures et des fonctions hors siège, l'ajustement des modalités de travail et des mécanismes d'évaluation du comportement professionnel, la décentralisation des projets de coopération pour le développement et la collaboration avec les organismes des Nations Unies, et les décisions concernant la localisation, le financement et la dotation en personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays, y compris les transferts et les nominations.
 - Les activités relevant de ce pilier sont menées par une équipe spéciale dirigée par la Sous-directrice générale pour les régions et Directrice de CABINET et la Sous-directrice générale pour les relations externes et institutionnelles, avec l'appui de sous-équipes chargées d'éléments spécifiques de la réforme.
3. **Planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau:** Ce pilier est axé sur le renforcement des systèmes, processus et méthodes de travail internes. Il comprend notamment la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, le regroupement des services mondiaux, l'examen des processus opérationnels et la gestion des espaces de bureaux, le but étant d'améliorer l'efficacité, la cohérence et la fourniture de services.
 - Une équipe spéciale dirigée par le Directeur du Département de la programmation et de la gestion stratégiques est chargée des mesures de réforme relatives à la planification stratégique et à la gestion axée sur les résultats.

- Une équipe spéciale dirigée par le Sous-directeur général pour les services de gestion interne est chargée de l'examen des processus opérationnels et de la création d'un centre de services mondial.
- Les activités relatives à la gestion des espaces de bureau au siège sont pilotées par la Directrice du Département de l'administration et des services internes.

La mise en œuvre de la réforme est appuyée par une **équipe de gestion du changement** dirigée par le Sous-directeur général pour les services de gestion interne et chargée de fournir des orientations et un accompagnement pendant la transition, afin de veiller à la participation du personnel et à la continuité des opérations. Le Syndicat du personnel est représenté au sein de cette équipe ainsi que des équipes spéciales chargées du renforcement des capacités sur le terrain et de la création d'un centre de services mondial. Toutes les mesures pouvant avoir une incidence sur les conditions d'emploi du personnel font l'objet de négociation avec le Syndicat dans le cadre du **Comité de négociation paritaire**, conformément au Statut du personnel.



Vue d'ensemble du calendrier de la réforme (2026-27)

Les activités relevant des trois piliers de la réforme sont mises en œuvre concomitamment. Le processus est structuré autour d'un nombre restreint d'étapes clés qui correspondent à des décisions, des changements institutionnels et des prérequis pour passer aux étapes suivantes. Les étapes pour lesquelles des **orientations, l'entérinement ou l'approbation du Conseil d'administration** sont requis sont expressément indiquées.

Pilier 1 – Redéfinition des priorités et réorganisation

Période de mise en œuvre	Étape clé	Objectif et résultat escompté	Rôle du Conseil d'administration
Mars 2026	Entérinement des domaines prioritaires et de la direction de la réforme	Confirmation des orientations stratégiques et autorisation du Bureau à poursuivre la mise en œuvre de la réforme, notamment la réduction des dépenses en 2026-27	Entérinement
Mars 2026	Structure de direction en place	Établissement d'une architecture de direction simplifiée assortie d'une répartition claire des responsabilités	Information
Fin 2026	Fin de la réorganisation du Bureau	Nouvelle structure des départements opérationnelle et alignée sur la redéfinition des priorités du programme de travail	Information

Pilier 2 – Renforcement des capacités sur le terrain

Période de mise en œuvre	Étape clé	Objectif et résultat escompté	Rôle du Conseil d'administration
1^{er}-2^e trimestres 2026	Validation des besoins régionaux en matière de capacités techniques et du modèle de prestation de services	Définition des priorités et des critères en matière de renforcement des capacités au niveau des régions et des pays	Information
3^e-4^e trimestres 2026	Lancement du redéploiement progressif des capacités techniques au profit des régions	Plus grande proximité des projets de coopération pour le développement et de l'appui stratégique avec les mandants, et rééquilibrage entre le siège et le terrain	Information
2026 (processus par étapes)	Ajustement des structures et des fonctions extérieures	Amélioration de la cohérence, de l'efficacité sur le plan des coûts et de la viabilité financière de la présence de l'OIT sur le terrain	Information
2026 (processus par étapes)	Ajustement des méthodes de travail et du suivi du comportement professionnel	Ajustement des méthodes de travail et du suivi du comportement professionnel afin de faciliter la décentralisation, de clarifier les responsabilités managériales et techniques et de renforcer la transparence des résultats et de l'utilisation des ressources	Information

Pilier 3 – Planification stratégique, services d'appui et infrastructures du Bureau

Période de mise en œuvre	Étape clé	Objectif et résultat escompté	Rôle du Conseil d'administration
Tout au long de 2026	Examen et rationalisation des processus opérationnels	Simplification et normalisation des processus afin de faciliter la mise en œuvre de la réforme et de gagner en efficacité	Information
2026	Évaluation des options relatives à la création d'un centre de services mondial et décision de la direction	Confirmation du modèle de centre de services mondial retenu et de l'approche à adopter pour le mettre en place, sur la base d'une évaluation factuelle de la portée des services concernés ainsi que des coûts et des risques connexes	Information
2027 et au-delà	Mise en place par étapes du centre de services mondial	Mise en œuvre progressive de nouveaux services d'appui normalisés, notamment, selon qu'il conviendra, le transfert de certaines fonctions, étant entendu que la continuité des activités et la qualité des services seront préservées	Information
Novembre 2026	Aperçu préliminaire du programme et budget pour 2028-29	Première représentation globale de la réforme sous la forme d'un cadre de résultats révisé	Orientations
Mars 2027	Approbation du programme et budget pour 2028-29	Intégration pleine et entière de la réforme dans le cycle régulier de planification et d'établissement du budget de l'Organisation	Approbation

Principales interdépendances

- Le programme et budget pour 2028-29 tient compte des résultats des trois piliers de la réforme – redéfinition des priorités, ajustements organisationnels et sur le terrain et renforcement des fonctions de gestion et d'appui –, qu'il traduit sous la forme de priorités, de résultats et d'allocations de ressources.
- L'entérinement de la direction stratégique de la réforme et des domaines d'activité prioritaires tels que redéfinis (mars 2026) est une condition préalable de la réorganisation du Bureau, de la mise en œuvre des réformes touchant le terrain et de l'élaboration d'un cadre de résultats révisé pour 2028-29.
- L'établissement de la structure de direction est nécessaire pour achever la réorganisation du Bureau et gérer la décentralisation.
- La poursuite de la simplification des processus opérationnels, y compris le transfert éventuel de certaines fonctions, est indispensable pour le bon fonctionnement du centre de services mondial ainsi que pour aider au renforcement des services fournis au niveau régional.
- Le calendrier et l'ordre de succession des étapes de la réforme qui ont des incidences sur le personnel, les méthodes de travail ou les lieux d'affectation sont soumis à consultation et à négociation.

► Annexe III

Informations concernant les villes envisagées en vue du transfert éventuel de certaines fonctions de l'OIT

Le 29 mai 2025, le Directeur général a adressé à tous les États Membres de l'OIT une lettre dans laquelle il les informait que, dans le cadre de la réforme de l'OIT, le Bureau examinait la possibilité de transférer certaines fonctions et qu'ils étaient invités à faire part de leur éventuel intérêt à accueillir les personnels concernés.

Dans les semaines qui ont suivi, plusieurs États Membres ont manifesté leur intérêt lors de réunions bilatérales et d'échanges écrits avec l'équipe de direction et les membres de l'Équipe chargée de l'examen de l'OIT. Dans le cadre de ces échanges, des précisions ont été demandées quant à l'ampleur des transferts envisagés. À ce stade, neuf pays ont communiqué des informations par écrit.

À la suite de la discussion tenue en novembre 2025 au Conseil d'administration au sujet de l'Examen de l'OIT, le Bureau s'est mis en relation avec tous les États Membres qui avaient manifesté leur intérêt et les a priés de fournir, en répondant à un questionnaire établi à cet effet, des informations détaillées sur l'appui qu'ils pourraient apporter en vue du transfert de fonctionnaires du BIT.

La présente note a été rédigée sur la base des informations communiquées dans le cadre de communications bilatérales et en réponse au questionnaire par les neuf États Membres indiqués ci-après:

- Belgique (Bruxelles)
- Danemark (Copenhague)
- Qatar (Doha)
- Hongrie (Budapest)
- Italie (Turin)
- Kazakhstan (Almaty)
- Rwanda (Kigali)
- Portugal (Lisbonne)
- Espagne (Madrid)

Le tableau A ci-dessous contient des informations et des données publiquement accessibles sur les villes candidates pour accueillir des unités ou des fonctions de l'OIT; le tableau B illustre l'appui que les États Membres proposent de fournir en vue des transferts correspondants. Des données sur Genève sont également reproduites dans le tableau A pour faciliter la comparaison.

Les décisions concernant un éventuel transfert s'appuieront sur une analyse coûts-avantages exhaustive et transparente, qui tiendra compte aussi bien de données financières, pour les aspects quantitatifs, que de considérations institutionnelles, pour les aspects qualitatifs. On trouvera dans les tableaux A et B ci-dessous des indicateurs contextuels utiles et des informations sur l'appui proposé par les pays hôtes intéressés, et des analyses complémentaires seront réalisées afin d'évaluer les incidences financières directes et indirectes d'un tel transfert, ainsi que les coûts et avantages non matériels pour l'Organisation.

Le Bureau prévoit d'utiliser un cadre d'évaluation multicritères structuré afin de garantir que les décisions prises reposeront sur des données factuelles permettant de comparer les différents lieux d'affectation et seront conformes aux objectifs stratégiques de l'Organisation. L'évaluation tiendra compte, entre autres, des critères suivants: *a)* les coûts ponctuels liés au transfert et les économies récurrentes, s'agissant notamment des dépenses liées au personnel et des dépenses de fonctionnement; *b)* le niveau de contribution du pays hôte et sa fiabilité dans ce domaine; *c)* les risques pour la continuité des opérations et les coûts liés à la transition; *d)* les répercussions sur la prestation de services, la cohérence institutionnelle et les fonctions de gouvernance; *e)* le bien-être du personnel, les incidences sur la mobilité et les considérations relatives au devoir de protection; *f)* les synergies opérationnelles, y compris la proximité des mandants, des partenaires des Nations Unies et des missions diplomatiques; *g)* les aspects juridiques, sécuritaires et liés à la réputation.

Pour chaque critère, l'analyse réalisée s'appuiera sur un mélange d'indicateurs quantitatifs et d'appréciation qualitative, qui seront pondérés de manière appropriée. Cette méthode permettra une comparaison équilibrée des différentes options et garantira que les éventuels gains financiers ne seront pas recherchés au détriment de l'efficacité institutionnelle, de la qualité technique ou de la stabilité des effectifs.

► Tableau A. Indicateurs de contexte

Ville	Fuseau horaire	Liaisons aériennes directes		Réseaux et liens			Traitements du personnel (Genève = 100)		Conditions de vie		
		Vers Genève	Toutes destinations/ tous pays	Présence des Nations Unies	Autres	Ambassades	Services organiques – traitement de base net et ajustement de poste	Services généraux – traitement en dollars É.-U. au grade G5/9	Indice de la paix mondiale	Indice du coût de la vie, loyer inclus (NY=100,0)	Indice de qualité de la vie
Genève, Suisse	UTC+1	s.o.	150/50	Centre d'activité majeur des Nations Unies	OEI, environ 900 OING	187 missions	100,0	100,0	1,294	96,1	201,8
Almaty, Kazakhstan	UTC+5	Non	80/28	16 entités	20 organisations sous-régionales	27 consulats et missions	68,6	13,1	1,875	26,9	129,7
Bruxelles, Belgique	UTC+1	Oui	185/73	Entités importantes des Nations Unies	OTAN, UE, CSI, 3353 OING	183	79,2	74,0	1,492	55,0	161,7
Budapest, Hongrie	UTC+1	Oui	157/50	8 entités	112 OING et OR	93	81,3	28,8	1,500	38,2	142,8
Copenhague, Danemark	UTC+1	Oui	201/57	Cité de l'ONU (10 entités)	239 OING	72	94,3	58,0	1,393	68,3	211,1
Doha, Qatar	UTC+2	Oui	186/85	Maison des Nations Unies (8 entités)	25 OING et RO	128	77,2	61,8	1,593	46,8	182,7
Kigali, Rwanda	UTC+2	Non	25/21	24 entités	17 OING	43	71,0	15,3	2,036	21,6	s.o.
Lisbonne, Portugal	UTC	Oui	152/52	5 entités	103 OING	88	72,6	34,0	1,371	46,8	155,9

Ville	Fuseau horaire	Liaisons aériennes directes		Réseaux et liens			Traitements du personnel (Genève = 100)		Conditions de vie		
		Vers Genève	Toutes destinations/ tous pays	Présence des Nations Unies	Autres	Ambassades	Services organiques – traitement de base net et ajustement de poste	Services généraux – traitement en dollars É.-U. au grade G5/9	Indice de la paix mondiale	Indice du coût de la vie, loyer inclus (NY=100,0)	Indice de qualité de la vie
Madrid, Espagne	UTC+1	Oui	238/78	ONU Tourisme (siège), PNUD (à venir), Maison des Nations Unies (projet en cours)	355 OING	123	70,5	50,0	1,578	48,3	183,7
Turin, Italie	UTC+1	Non (navette)	62/23 (MXP 220/80)	Centre de Turin; École des cadres du système des Nations Unies; autres	53 OING	30 (essentiellement des consulats)	69,2	56,2	1,662	42,7	146,1

Notes et sources:

- Traitements du personnel: [UN Salary Scales](#) – janvier 2026.
- Le **nombre d'ambassades** permet d'estimer les possibilités offertes par chaque ville candidate en termes de consultations diplomatiques et de réseautage. *Source: sites Web nationaux.* Note: Les missions diplomatiques établies à Genève, qui sont spécialement destinées à entretenir des relations avec les organisations du système des Nations Unies, sont à distinguer des ambassades qui se trouvent dans la ville fédérale de Berne.
- La rubrique **Autres réseaux** fait principalement référence aux organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales, hors système des Nations Unies (source des informations: [Union of International Associations](#)).
- L'**Indice du coût de la vie, loyer inclus** mesure les prix relatifs des biens et services de consommation – notamment l'alimentation, les repas, les transports et les services collectifs – et évalue le coût moyen de la location d'un logement dans une ville par rapport à New York. *Source: NUMBEO, consulté le 30 janvier 2026.*
- L'**Indice de la qualité de vie** évalue la qualité de vie globale dans une ville, sur la base de facteurs tels que le pouvoir d'achat, la pollution, le coût du logement, le coût de la vie, la sécurité la qualité des soins de santé, la durée des trajets pendulaires et le climat. *Source: NUMBEO, consulté le 30 janvier 2026.*
- L'**Indice mondial de la paix** comprend 23 indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui mesurent le degré de sûreté et de sécurité, l'étendue des conflits internes et internationaux en cours et le degré de militarisation dans 163 États et territoires indépendants. Plus la note est basse, plus le niveau de paix est élevé. Les notes indiquées dans le tableau se rapportent au pays. Elles sont présentées à titre indicatif et uniquement pour donner une idée du contexte général. Les évaluations détaillées de la sécurité effectuées dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne sont pas rendues publiques. *Source: Global Peace Index 2025, Institut pour l'économie et la paix.*

► **Tableau B. Appui proposé par les gouvernements hôtes**

Ville	Prise en charge des frais de transfert ?	Espaces de bureau fournis	Capacité des espaces de bureau (en nombre de fonctionnaires)	Aménagement et équipement des bureaux	Sécurité et infrastructure	Partie aux conventions sur les privilèges et immunités	Délai de mise en œuvre
Almaty	Non	Oui	50-100	Partiels	Oui	Non	< 6 mois
Bruxelles	Non	Oui	50-100	Partiels	Oui	Oui	< 6 mois
Budapest	À déterminer	Oui	100+	Partiels	Oui	Oui	6 à 12 mois
Copenhague	Oui*	Oui	100+	Partiels	Oui	Oui	< 6 mois
Doha **	Oui	Oui	Non précisé	Oui	Oui	Oui***	Non précisé
Kigali	Non	Oui (pour 2-3 ans)	100+	Partiels	Oui (2-3 ans)	Oui	< 6 mois
Lisbonne	À déterminer	Oui	50-100	Oui	Oui	Oui	6 à 12 mois
Madrid	Oui	Oui	50-100	Partiels	Partiels	Oui	>12 mois
Turin	À déterminer	Bureaux existants	100+	Oui	Oui	Oui ****	< 6 mois

Notes et sources:

* L'offre du gouvernement du Danemark concernant la prise en charge des frais de transfert est une mesure extraordinaire, propre à l'Organisation, et ne saurait être invoquée comme un précédent dans le cas où d'autres organisations viendraient à être transférées à Copenhague.

** D'après les estimations, le transfert du Bureau régional pour les États arabes de Beyrouth à Doha pourrait permettre de réaliser une économie nette de 0,5 million de dollars É.-U. en 2026-27 et de 0,7 million de dollars É.-U. à partir de 2028-29, frais de transfert compris. Le gain financier, y compris la contribution éventuelle aux activités, s'élèverait à 7,3 millions de dollars É.-U. par période biennale. Ce transfert présenterait aussi des avantages non financiers, tels qu'un environnement opérationnel plus sûr et plus stable et un meilleur accès aux ressources et aux organisations régionales établies dans le Golfe.

*** L'État du Qatar ne se considère pas lié par les dispositions de la section 24 de l'article VII et de la section 32 de l'article IX de la Convention, qui prévoient la compétence obligatoire de la Cour internationale de Justice à l'égard de toute contestation portant sur l'interprétation de la Convention. L'État du Qatar considère que, pour qu'un différend puisse être porté devant la Cour internationale de Justice pour règlement, le consentement de toutes les parties à ce différend est nécessaire. De plus, l'État du Qatar n'estime pas que l'avis consultatif rendu par la Cour internationale de Justice revête un caractère définitif et décisif, contrairement aux prévisions de la section 24 de l'article VII et de la section 32 de l'article IX de la Convention.

**** Si certaines des institutions spécialisées qui sont mentionnées dans l'instrument d'adhésion et auxquelles l'Italie entreprend d'appliquer la convention décident d'établir leur siège ou leurs bureaux régionaux sur le territoire italien, le gouvernement de l'Italie pourra se prévaloir de la possibilité de conclure avec ces institutions, conformément à la section 39 de la Convention, des accords additionnels dans lesquels seront notamment précisées les limites de l'immunité de juridiction accordée à telle ou telle institution ou celles de l'immunité de juridiction et des exonérations fiscales accordées à ses fonctionnaires.

Informations tirées des communications écrites et des réponses aux questionnaires pertinents reçues par voie électronique entre juillet 2025 et janvier 2026, ainsi que de la *Collection des traités des Nations Unies*.

► Annexe IV

Estimation des économies attendues au titre de la réforme (2026-2029)

Le tableau ci-après figurait à l'annexe II du document GB.355/INS/7. Les propositions ont été réorganisées pour tenir compte des axes de réforme définis dans le présent document, et certains chiffres ont été mis à jour. Cela étant, les hypothèses de base utilisées pour l'estimation des coûts et des économies, ainsi que pour l'évaluation des bénéfices, des avantages, des coûts et des risques, restent inchangées. Le tableau a été simplifié pour présenter une vue d'ensemble plus concise.

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
			Total général	(9.8)	82.5	116.3	
Redéfinition des priorités et réorganisation				0	36.8	49	
Redéfinition des domaines prioritaires et activités annulées, suspendues ou reportées	Postes/temps de travail consacrés aux domaines et activités non prioritaires	Postes/temps de travail consacrés aux domaines et activités non prioritaires	2026-27	s.o.	6,0	6,0	Voir les détails à l'annexe I. Sous réserve des orientations du Conseil d'administration.
	Dépenses non liées au personnel nécessaires pour les initiatives non prioritaires	Budgets ou estimations basées sur les dépenses passées	2026-27	s.o.	4,7	4,7	
Réorganisation du Bureau	Examen de la structure des départements et des effectifs à l'échelle du Bureau, facilité par les résiliations d'engagement par consentement mutuel et le jeu naturel des départs	Dépenses standard de personnel pour 2026-27	2026-27	s.o.	26,1	38,3	Processus en cours, mené sur la base de la structure de haut niveau présentée dans le document GB.355/INS/7, compte tenu des résiliations d'engagement par consentement mutuel, des postes vacants et des départs à la retraite à venir (concernant les 120 postes visés au paragraphe 3).

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
Transfert de certaines équipes et de fonctionnaires dans d'autres villes	Transfert de fonctionnaires de Genève à Turin	Mesure suspendue		À déterminer	0,0	À déterminer	Décision suspendue. À titre indicatif, le coût ponctuel du transfert de 50 fonctionnaires de la catégorie des services organiques de Genève à Turin s'élèverait à 1,7 million de dollars É.-U., pour une économie de 6 millions de dollars É.-U. sur la période biennale.
Renforcement des capacités sur le terrain				(4,5)	4,7	9,0	
Capacité technique renforcée dans les régions	Transfert de spécialistes techniques de la catégorie P de Genève vers le terrain	(1), (2)	2026-29	(4,1)	1,8	7,4	Environ la moitié de ces transferts prendraient effet à compter de janvier 2027.
Décentralisation des projets de coopération pour le développement	Transfert de fonctionnaires affectés aux projets de coopération pour le développement de Genève vers le terrain	s.o.	2026-27	s.o.	s.o.	s.o.	Processus engagé. Le recensement des projets et des fonctionnaires concernés a été réalisé.
Transfert de deux bureaux régionaux	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale	(1)	2026-27	(0,4)	0,4	0,7	En cours. Une contribution du pays hôte au transfert est attendue.
	Bureau régional pour les États arabes	(1)	2026-27	0,0	0,5	0,7	En cours. Une contribution du pays hôte au transfert est attendue. Le tableau ne tient pas compte d'une éventuelle contribution annuelle couvrant des coûts opérationnels.

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
Regroupement ou réorganisation des bureaux extérieurs	Fusion ou réorganisation éventuelle des bureaux extérieurs	s.o.	2026-29	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À l'étude.
Nomination de coordonnateurs nationaux	Création de nouveaux postes de coordonnateurs nationaux de l'OIT dans certains pays	Coût moyen des postes de coordonnateurs nationaux actuels	2026-29	0,0	0,0	(1,8)	À l'étude. Estimation basée sur le coût de 10 postes de coordonnateurs nationaux pour 2028-29.
Contributions des États Membres au financement des bureaux de l'OIT	Contributions de pays hôtes visant à couvrir les coûts de fonctionnement autres que les dépenses de personnel pour les bureaux de l'OIT à Berlin, Lisbonne, Madrid, Paris, Rome et Tokyo, et éventuellement d'autres bureaux	Budget opérationnel des bureaux pour 2026-27	2026-27	0,0	2,0	2,0	Accords conclus avec deux États Membres hôtes.
Planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau				(5,3)	13,2	30,4	
Examen des processus opérationnels et rationalisation des modalités de fonctionnement	Réduction des frais de voyage	Correspond à une baisse de 30 pour cent du budget alloué aux voyages en mission pour 2026-27	2026-27	0,0	2,7	2,7	Modification de la politique relative aux voyages sous réserve de l'issue des négociations au Comité de négociation paritaire.
	Suppression des réunions en présentiel et des retraites pour les équipes mondiales d'appui technique	7 réunions par période biennale, au coût moyen d'environ 150 000 dollars É.-U. par réunion	2026-27	0,0	1,0	1,1	L'économie estimée ne tient pas compte du coût des réunions en ligne ou d'autres mesures visant à faciliter le travail d'équipe et la communication.

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
	Regroupement des rapports phares de l'OIT en une série composée de documents plus courts et publiés à intervalles réguliers	Coût effectif des rapports phares entre 2022 et 2025 (3,8 millions de dollars É.-U. par an), contre coût prévu entre 2026 et 2029 (2,8 millions de dollars É.-U. par an)	2026-29	0,0	2,0	2,0	Estimation réalisée sur la base d'une proposition faite par la Commission de la recherche et des publications, afin de regrouper les rapports phares et d'en accroître la cohérence, la visibilité et l'impact.
	Mise en place d'un processus de production centralisé tirant parti des technologies pour diffuser les publications de l'OIT qui sont actuellement gérées par les bureaux et départements	Coût effectif de production des publications de l'OIT en 2024-25, contre coût de production estimé via une plateforme de production en xml	2026-27	0,0	1,2	3,0	En préparation.
	Gains d'efficience dans la production des documents officiels	Coût total de l'impression des documents destinés au Conseil d'administration et à la Conférence en 2024: 352 492 dollars É.-U	2026-27	0,0	0,9	2,0	Pour examen par le Conseil d'administration (GB.356/INS/8).

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
	Rationalisation des services linguistiques et recours accru aux technologies	Réduction du traitement manuel et des coûts d'interprétation par la limitation de la fréquence des réunions de groupes et des séances prolongées	2026-27	0,0	1,4	1,4	En cours.
Création d'un centre de services mondial	Transfert de fonctionnaires de la catégorie P de Genève à Budapest	(1)	2026-29	(2,0)	0,0	4,1	La ville qui accueillera le centre de services mondial reste à déterminer (Budapest est mentionnée à titre d'exemple pour donner une idée des économies potentiellement réalisables).
	Personnel d'appui	(2)	2026-29	(4,6)	1,4	8,8	
Location d'espaces de bureau	Location de deux étages du bâtiment du siège à d'autres entités des Nations Unies	Location de 7 500 mètres carrés supplémentaires	2026-27	(1,3)	2,7	5,4	Le projet de réaménagement des espaces du bâtiment du siège est achevé. Des discussions sont en cours pour la location des espaces libérés.
Autres mesures de réduction des coûts					27,9	27,9	
Réduction des crédits alloués au compte du budget ordinaire pour la coopération technique	Réduction des crédits alloués au compte du budget ordinaire pour la coopération technique	Réduction de 30 pour cent en moyenne des crédits correspondants dans le programme et budget	2026-27	s.o.	11,1	11,1	Déblocage en janvier 2026 de 50 pour cent des crédits alloués au CTBO pour 2026-27.

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
Réduction des crédits alloués au titre du budget ordinaire	Réduction des crédits alloués au titre du budget ordinaire pour les services contractuels, les frais généraux de fonctionnement, les fournitures et accessoires, l'équipement de bureau, les bourses d'étude, les subventions et les réunions	Réduction de 30 pour cent des crédits correspondants dans le programme et budget	2026-27	s.o.	6,8	6,8	Des mesures de contrôle pour le rétablissement des crédits ont été mises en place.
Réduction des effectifs de courte durée	Réduction des crédits alloués au personnel sous contrat spécial de courte durée ou journalier	Réduction de 30 pour cent des crédits, hors frais de représentation	2026-27	s.o.	2,7	2,7	Des mesures de contrôle pour le rétablissement des crédits ont été mises en place.
Réduction d'autres crédits budgétaires	Réduction de crédits budgétaires obsolètes	Crédits approuvés dans le Programme et budget	2026-27	s.o.	0,7	0,7	Des mesures de contrôle pour le rétablissement des crédits ont été mises en place.
Réduction de la provision pour éléments extraordinaires	Réduction de la provision pour éléments extraordinaires	Réduction de 25 pour cent des crédits correspondants dans le programme et budget	2026-27	s.o.	2,3	2,3	Des mesures de contrôle pour le rétablissement des crédits ont été mises en place.

Mesures	Description	Base de calcul	Délai de mise en œuvre	Coûts ponctuels (en millions de dollars É.-U.)	Économies nettes pour la période biennale 2026-27 (en millions de dollars É.-U.)	Économies par période biennale à partir de 2028-29 (en millions de dollars É.-U.)	Progrès réalisés depuis novembre 2025 et commentaires
Réduction des crédits alloués au perfectionnement du personnel	Réduction de 50 pour cent des crédits alloués au perfectionnement du personnel	Budget du perfectionnement du personnel	2026-27	s.o.	4,3	4,3	Sous réserve de consultations avec le Conseil paritaire de la formation.
(1) Différentiel entre les lieux d'affectation s'agissant des traitements et revenus connexes et des charges payables par l'employeur; coût estimé (sur la base des données historiques et des prix courants) pour les droits liés aux affectations/transferts, les frais de voyages, l'expédition des effets personnels, la mobilité, les indemnités pour difficulté des conditions de vie et les subsides de loyer. (2) Masse salariale actuelle, échelles des traitements en vigueur dans les lieux d'affectation concernés et estimations des indemnités de cessation de service.							