

► RÉFORME DE L'OIT – Registre des risques (au 6 juillet 2026)

Les risques figurant dans le présent registre font ressortir les principales incertitudes associées au processus de réforme de l'OIT. Ils ne sont pas répertoriés par ordre de gravité et ont été assignés au fonctionnaire responsable ayant le rang le plus élevé.

Le registre se fonde sur les hypothèses actuelles et les meilleures informations disponibles. Il ne saurait en aucun cas être considéré comme un registre exhaustif de tous les risques possibles. Il rend compte des principaux risques recensés à ce jour, mais devra être actualisé à mesure que la réforme progressera, de nouveaux risques étant susceptibles d'apparaître au fil de l'avancement du processus.

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
1. Absence de consensus sur la vision qui sous-tend la réforme de l'OIT.	Le Bureau et les mandants ne partagent pas une vision commune claire, cohérente et durable des principaux aspects de la réforme de l'OIT, ce qui se traduit par des divergences quant à la direction et à la mise en œuvre de la réforme et entame la crédibilité du processus.	Définir d'un commun accord les priorités fondamentales du processus de réforme.	Conseil d'administration et Directeur général du BIT	Novembre 2025	Achevé (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.355/INS/7 , novembre 2025)
		Confirmer la vision stratégique qui sous-tend le processus de réforme.	Conseil d'administration et Directeur général du BIT	Mars 2026	Achevé (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.356/INS/7 , mars 2026)
		Délimiter clairement et d'un commun accord le champ des activités relevant du mandat principal de l'OIT (Pilier 1: Redéfinition des priorités et réorganisation - Mandat principal)	Conseil d'administration et Directeur général du BIT Pilier 1	Mars 2026 et au-delà	En cours (Décision du Conseil d'administration approuvant le document GB.356/INS/7 , mars 2026) (mis à jour conformément à la décision du Conseil d'administration figurant dans le document GB.356/INS/7 , juin 2026) développement et mise en œuvre en cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		Concevoir une structure organisationnelle dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme (Pilier 1: Nouvelle structure des départements opérationnelle et alignée sur la redéfinition des priorités du programme de travail).	Directeur général Pilier 1	Mars 2026	Achevé (DG's Announcements, Réforme de la structure organisationnelle au siège, IGDS No.729 , Version 1)
2. La redéfinition des priorités ne permet pas de distinguer clairement les activités essentielles des activités non essentielles.	L'éparpillement des activités non essentielles, sans prise en compte adéquate des capacités ou du mandat, risque d'entraîner un gaspillage des ressources alors que celles-ci sont déjà limitées, de retarder l'exécution des activités prioritaires de l'OIT et d'éroder la confiance des parties prenantes.	Pilier 1 – Mandat principal et programme de travail pour 2026-27 : Redéfinition des domaines d'activité prioritaires (y compris la formulation d'orientations concernant les ajustements à apporter au programme et budget pour 2026-27).	Directeur général ADG/CS Pilier 1	Janvier 2026 et au-delà	En cours (Voir le paragraphe 31 et l'annexe I du document GB.356/INS/7 , mars 2026) Mise en œuvre en cours
		Pilier 3 - Planification stratégique et gestion axée sur les résultats: Un nouveau cadre de résultats de l'OIT pour le P&B 2028-29; des mécanismes permettant une allocation stratégique des ressources améliorée et intégrée à l'appui des résultats	ADG/CS Pilier 3	Décembre 2026	En cours
		Pilier 2 – Achever, en consultation avec les départements chargés des politiques au siège et compte tenu de l'exercice de redéfinition des priorités du Bureau et des besoins des mandants, l' analyse des besoins au niveau des régions afin de recenser les domaines à renforcer en priorité, les déficits de capacités techniques, et les besoins en personnel correspondants, y compris les redéploiements susceptibles d'être nécessaires.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Juin 2026	Achevé
		Pilier 2 – Procéder à un examen approfondi de la structure et des fonctions extérieures de l'OIT pour préciser les rôles et les responsabilités respectifs du siège et des bureaux extérieurs, renforcer la	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Juillet 2026	En cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		cohérence, l'efficacité et l'adéquation avec le mandat de l'OIT ainsi que les besoins des mandants, et déterminer les lieux d'affectation et les fonctions prioritaires nécessitant une présence renforcée, le but étant d'améliorer les services techniques fournis par le Bureau et de garantir son efficacité opérationnelle, son positionnement stratégique et la pertinence de son action au regard des objectifs visés.			
		Pilier 2 - Revoir et actualiser les modalités de travail du personnel technique au siège et sur le terrain , notamment les descriptions de poste, les structures hiérarchiques, les mécanismes de coordination et la collaboration entre le siège et le terrain, afin d'améliorer la cohérence, la responsabilisation et l'efficacité du partage des connaissances au sein du Bureau.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Décembre 2026	En cours
		Pilier 2 - Réaliser une évaluation approfondie des aspects techniques, opérationnels, juridiques, politiques et financiers de l'éventuel transfert de certains bureaux régionaux (Bureau régional pour les États arabes et Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale) , y compris les incidences d'un tel transfert sur les effectifs, la gouvernance, la continuité des activités, le devoir de protection et l'efficacité sur le plan des coûts, en veillant à la cohérence avec les initiatives de réforme organisationnelles plus larges, et soumettre toute proposition jugée appropriée en vue de consultations avec les parties prenantes concernées.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Juillet 2026	En cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		Pilier 2 - Appuyer la décentralisation des projets de coopération pour le développement et des postes y afférents vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays , sur la base de critères clairs et en consultation avec les départements chargés des politiques et les bureaux régionaux, tout en garantissant une gouvernance efficace, la responsabilisation et la conformité avec les objectifs des projets et les exigences des donateurs.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Décembre 2026	En cours
		Finaliser la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement pour 2026-2029 (GB.356/POL/4) afin de permettre au Bureau de réorienter rapidement ses programmes en fonction des nouveaux besoins, et de démontrer que les ressources sont utilisées efficacement moyennant des résultats et un impact tangibles.	ADG/ECR	Mars 2026	Achevé (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.356/POL/4 , mars 2026) mise en œuvre en cours
3. Le moral et la productivité du personnel pâtissent de la mise en œuvre de la réforme de l'OIT.	La non-réalisation des objectifs visés par la réforme, une mise en œuvre peu satisfaisante des activités relevant de celle-ci ou leur exécution partielle, voire incomplète, pourraient être dues à l'insuffisance des capacités, ce qui ne serait pas sans conséquences sur la santé mentale et le bien-être du personnel, et augmenterait le risque d'épuisement professionnel.	Par des communications régulières et en temps opportun du Directeur général , y compris des points périodiques, veiller à tenir le personnel informé de l'état d'avancement de la réforme, afin de promouvoir la transparence, de renforcer la confiance et de favoriser la mobilisation du personnel tout au long du processus de réforme.	Directeur général, Équipe de gestion du changement	Décembre 2025 et au-delà	En cours
		Constituer l' équipe de gestion du changement , fixer son mandat, et organiser les premières séances d'information.	Directeur général, Équipe de gestion du changement	Décembre 2025	Achevé
		Élaboration de la logique globale du changement (« From-To-Because »), expliquant la transition entre l'état actuel et l'état futur ainsi que ses raisons.	Équipe de gestion du changement	Janvier 2026	Achevé

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		Élaborer un plan stratégique de gestion du changement .	Équipe de gestion du changement	Juillet 2026	En cours
		Organiser des séances de questions-réponses avec le personnel; assurer une communication continue via plusieurs canaux (foire aux questions, points de discussion, publications d'articles dans Inside, communiqués à diffusion générale, Intranet).	Équipe de gestion du changement	Janvier 2026 et au-delà	En cours
		Organiser des ateliers à l'intention des responsables , offrir un accompagnement personnalisé et établir un mécanisme de retour d'information (enquêtes, séances de questions-réponses).	Équipe de gestion du changement	Mars 2026 et au-delà	En cours
		Fournir un appui aux départements – suivi des progrès et des résultats; collecte d'informations sur les enseignements tirés et prise en considération des réalisations obtenues aux fins de la poursuite du processus de réforme.	Équipe de gestion du changement	2026 - 2027	En cours
		Mettre en œuvre des mesures visant à soutenir la santé mentale et le bien-être du personnel , notamment par des ateliers, des séminaires et des séances d'accompagnement, et atténuer de manière proactive le risque d'épuisement professionnel pendant le processus de réforme.	ADG/CS	Mars 2026 et au-delà	En cours
		Mettre en œuvre la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029 en veillant à gérer le changement conformément à une approche centrée sur l'humain et aux principes du devoir de	ADG/CS	Mars 2026 et au-delà	Achevé (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.356/PFA/9 , mars 2026)

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		protection moyennant un soutien accru sur les questions de santé mentale, de sécurité psychologique et de bien-être du personnel.			mise en œuvre en cours
		Assurer l'engagement en faveur du dialogue social par le biais de consultations et de négociations continues avec le Syndicat du personnel, dans le cadre du Comité mixte de négociation, sur toute mesure de réforme nécessitant des ajustements des conditions de travail, des modalités contractuelles ou des droits du personnel.	ADG/CS	Novembre 2025 et au-delà	En cours Accord-cadre relative à l'ajustement des effectifs dans le contexte de la réforme de l'OIT et des éventuelles mesures d'urgence (en anglais) Protocole d'accord concernant le cadre applicable au dialogue social dans le contexte de la réforme de l'OIT (en anglais) Accord relatif aux mesures d'intervention proposées au personnel du BIT sur une base volontaire
4. Les mécanismes internes de gouvernance et de contrôle ne sont pas suffisamment efficaces pour garantir une mise en œuvre cohérente et responsable de la réforme.	Les conséquences possibles sont notamment la non-réalisation des objectifs de la réforme, un dysfonctionnement des mécanismes de gouvernance interne et une perte de crédibilité auprès des parties prenantes (internes et externes).	Constituer un comité de gouvernance chargé de piloter et de superviser la mise en œuvre de la réforme de l'OIT.	Directeur général	Décembre 2025	Achevé
		Instaurer des garanties sur le plan éthique aux fins de la mise en œuvre de la réforme de l'OIT, en veillant à garantir le dialogue social avec le Syndicat du personnel et à assurer le respect des normes les plus élevées en matière d'éthique, d'équité, de transparence et de responsabilité.	Comité de gouvernance	2026 et au-delà	En cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		Établir et appliquer un cadre de mise en œuvre de la réforme comportant des échéances précises, des étapes clairement définies et des indicateurs de suivi, pour favoriser un suivi efficace, la responsabilisation et l'exécution en temps opportun des mesures de réforme, en veillant que celles-ci soient menées à bien de manière cohérente, transparente et responsable.	Comité de gouvernance	2026 et au-delà	En cours (Le mandat des équipes spéciales a été finalisé et leur composition a été établie) Cadre stratégique et indicateurs pour le suivi de la réforme (projet de travail)
		Élaborer et soumettre régulièrement des points de situation au Directeur général et au Conseil d'administration à des fins de contrôle, de responsabilisation et de prise de décisions éclairée sur la mise en œuvre de la réforme.	Comité de gouvernance	2026 et au-delà	En cours
		Conserver et mettre régulièrement à jour une matrice des risques et des mesures d'atténuation permettant de détecter les risques émergents, de désigner des chargés de risque, d'assurer le suivi des mesures d'atténuation et d'appuyer l'adoption de mesures de gestion opportunes et éclairées tout au long de la réforme.	Comité de gouvernance	2026 et au-delà	En cours
		Pilier 2 – Dans le cadre du processus ONU80, examen de la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies : actualiser et regrouper les données recueillies sur les liens de collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, en coordination avec les départements chargés des politiques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin de recenser les complémentarités, les chevauchements, les lacunes et les possibilités de renforcer les partenariats stratégiques existants ou d'en établir de nouveaux.	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Décembre 2026	En cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
5. Les ressources financières disponibles pour appuyer les activités du Bureau sont considérablement réduites.	Les mesures de réforme de l'OIT conjuguées aux mesures d'intervention supplémentaires auraient une incidence notable et durable sur la capacité de l'Organisation de s'acquitter de son mandat et de répondre aux besoins des mandants.	Suivre attentivement la situation de la trésorerie du Bureau compte tenu de l'incertitude persistante concernant le paiement des contributions mises en recouvrement, et se tenir prêt à mettre en œuvre les mesures d'intervention prévues en cas de déficit de recettes telles qu'elles sont décrites dans le document GB.357/PFA/4.	TR/CF	Mars 2026 et au-delà	En cours (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.357/PFA/4 , juin 2026)
		Ajuster les dépenses autres que les dépenses de personnel , notamment en réduisant les crédits non afférents au personnel et en redéfinissant les priorités attachées à ceux-ci pour 2026-27 afin d'assurer leur adéquation avec les domaines d'activité prioritaires et de favoriser la bonne exécution de la réforme.	TR/CF	2026 et au-delà	En cours
		Procéder à l'ajustement des effectifs selon que de besoin , notamment à la mise en œuvre ordonnée des résiliations d'engagement par consentement mutuel, conformément aux priorités de la réforme et aux besoins opérationnels, ainsi que, le cas échéant, à la réduction du nombre de postes.	ADG/CS	2026 et au-delà	En cours
		Étudier les possibilités d'obtenir des recettes supplémentaires et/ou des subventions de la part de pays hôtes, notamment par la location d'espaces de bureau au siège et le financement des bureaux de l'OIT.	ADG/CS Pilier 3 ADG/CABINET Pilier 2	2026 et au-delà	En cours
6. Capacité organisationnelle insuffisante pour mener à bien les activités relevant de la réforme et perte	Les mesures de réforme entraînent une perte importante d'expertise technique, de connaissances institutionnelles et de	Pilier 2 - Procéder à un examen et à un recensement systématiques des accords conclus entre l'OIT et les pays hôtes et des dispositions pertinentes convenues avec ces derniers afin de garantir leur conformité avec la structure extérieure révisée, les	ADG/CABINET ADG/ECR Pilier 2	Décembre 2026	En cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
de connaissances institutionnelles, d'expertise et de compétences indispensables pour l'avenir de l'OIT.	personnel expérimenté, ce qui limite les capacités de l'Organisation sur plusieurs périodes biennales, de tels effets étant difficilement réversibles à court terme.	besoins opérationnels et les postes de coordonnateur national, et établir des procédures types pour l'ouverture ou l'expansion des bureaux de l'OIT. Sur la base des ajustements structurels et fonctionnels approuvés, recommander le transfert et le rééquilibrage des postes pour promouvoir la décentralisation et l'efficacité des services fournis sur le terrain, conformément aux procédures établies en matière de gouvernance et de ressources humaines.			
		Pilier 3 - Examiner et rationaliser les processus opérationnels afin de les simplifier et de les normaliser, de sorte que la mise en œuvre de la réforme soit facilitée et gagne en efficacité.	ADG/CS ADG/ECR Pilier 3	2026 et au-delà	En cours
		Pilier 3 - Formuler et présenter des recommandations en vue de l'établissement d'un ou de plusieurs centres de services mondiaux , notamment en ce qui concerne l'étendue de leurs fonctions, les phases de mise en œuvre, les répercussions sur la restructuration interne, les pays susceptibles de les accueillir et les transferts envisagés. Élaborer un plan de travail spécifique, le cas échéant, afin de faciliter une mise en œuvre ordonnée et efficace.	ADG/CS Pilier 3	Avril 2027	En cours
		Mettre en œuvre la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines pour 2026-2029 afin de favoriser la mise en adéquation des ressources humaines de l'Organisation avec ses objectifs et ses priorités stratégiques. Cela nécessitera notamment l'évaluation des besoins actuels et futurs en matière de compétences et l'exécution de mesures ciblées de	ADG/CS	Mars 2026 et au-delà	Achevé (Décision du Conseil d'administration concernant le document GB.356/PFA/9 , mars 2026) mise en œuvre en cours

Événement à risque	Conséquences potentielles	Réponse proposée par le Bureau	Entité responsable	Période	État d'avancement
		développement des talents pour combler les lacunes et renforcer les capacités organisationnelles.			
7. La coordination et la cohérence du processus de réforme de l'OIT et de l'Initiative ONU80 ne sont pas encore optimales à tous les niveaux de l'Organisation.	Des retards surviennent dans la mise en œuvre de la réforme de l'OIT en raison du ralentissement des progrès de l'Initiative ONU80; d'importantes remises à plat et refontes stratégiques régionales sont menées en collaboration avec d'autres entités clés des Nations Unies, ce qui risque d'avoir des incidences sur la structure régionale de l'OIT; la coopération avec d'autres entités des Nations Unies fait l'objet d'ajustements à la suite de l'examen des activités fondamentales de l'OIT.	Pilier 2 - Garantir la cohérence avec les axes de réforme de l'Initiative ONU80 au niveau institutionnel.	ADG/ECR Pilier 2	Mars 2026 et au-delà	En cours
		Pilier 2 - Actualiser et regrouper les données recueillies sur les liens de collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, en coordination avec les départements chargés des politiques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin de recenser les complémentarités, les lacunes et les possibilités de renforcer les partenariats et, le cas échéant, ajuster la répartition des responsabilités et remédier aux retards, si nécessaire, dans un souci de cohérence, d'efficacité opérationnelle et d'utilisation efficace des ressources.	ADG/ECR Pilier 2	Mars 2026 et au-delà	En cours
		Pilier 2 - Engager un dialogue structuré avec les principales entités des Nations Unies pour renouveler les mémorandums d'accord aux fins d'activités de coopération spécifiques et convenir de modalités d'exécution conjointes.	ADG/ECR Pilier 2	Mars 2026 et au-delà	En cours