



Conseil d'administration

357^e session, Genève, 12-13 juin 2026

Section institutionnelle

INS

Date: 29 mai 2026

Original: anglais

Septième question à l'ordre du jour

Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme

► Introduction

1. À sa 356^e session (mars-avril 2026), le Conseil d'administration a examiné les propositions du Bureau visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'OIT dans un environnement multilatéral en mutation ¹. Dans sa décision, le Conseil d'administration a:
 - a) exprimé de nouveau sa préoccupation quant aux difficultés financières et budgétaires auxquelles l'Organisation fait face;
 - b) rappelé et réaffirmé la décision qu'il avait déjà prise à ce sujet et approuvé la vision stratégique proposée pour l'OIT, telle que présentée plus en détail dans le document GB.356/INS/7, et prié le Directeur général de tenir compte de ses orientations dans la mise en œuvre de la réforme;
 - c) salué les propositions concernant la redéfinition des priorités et les autres mesures visant à générer des gains d'efficience en 2026-27, et prié le Directeur général de tenir compte de ses orientations pour continuer d'affiner et de mettre en œuvre ces propositions, en veillant 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) prié le Directeur général de continuer d'examiner les doublons et les synergies avec les autres organismes des Nations Unies, dans la perspective de générer des gains d'efficience et économies supplémentaires, tout en préservant le mandat constitutionnel de l'OIT;

¹ GB.356/INS/7.

- e) prié le Directeur général de lui présenter, à sa 357^e session (juin 2026), un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme ².
2. Le présent document fait suite à cette demande. Il fait le point sur les progrès réalisés à l'égard des trois piliers de la réforme – i) redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau; ii) renforcement des capacités sur le terrain; et iii) planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau –, ainsi que sur la situation financière de l'OIT et sa participation à la réforme menée à l'échelle du système des Nations Unies, notamment dans le cadre de l'Initiative ONU80.
 3. Depuis mars 2026, le Bureau a progressé dans la mise en œuvre de la réforme grâce à des équipes spéciales affectées aux différents piliers, qui rendent compte de leurs travaux au comité de gouvernance. Des avancées ont été réalisées, entre autres, dans la réorganisation du Bureau, l'élaboration de rapports d'analyse et le processus visant à affiner les évaluations coûts-avantages ainsi que les analyses de risques, comme demandé par le Conseil d'administration ³. Les consultations et, le cas échéant, les négociations avec le Syndicat du personnel se sont poursuivies dans le respect du cadre applicable. Des divergences de vues subsistent à propos de certains aspects, mais le Bureau s'attache résolument à renforcer encore la communication, le partage d'informations, la transparence et l'efficacité générale du dialogue social. Bien que de nombreux éléments de la réforme soient toujours en cours d'élaboration et restent soumis aux consultations, l'orientation générale de la réforme est conforme à la vision stratégique et au calendrier approuvés par le Conseil d'administration.
 4. Fidèle à son engagement de transparence, et comme il l'avait indiqué lors de la session de mars 2026 du Conseil d'administration, le Bureau a créé et met régulièrement à jour [une page Web](#) sur l'état d'avancement de la réforme qui donne accès à des documents de référence, au calendrier de la réforme et aux grandes étapes du processus. Il s'attache également à mettre en place des outils de mesure et des indicateurs pour suivre l'état d'avancement de la réforme et les résultats obtenus. Sur cette page, les mandants et les parties prenantes peuvent s'inscrire pour recevoir les mises à jour, ce qui facilitera la diffusion des informations pendant toute la durée de la réforme. Depuis 2025, le Bureau centralise les informations à l'intention du personnel. Il a également organisé une réunion d'information pour l'ensemble du personnel et continuera d'échanger régulièrement avec les fonctionnaires.

► Point sur la situation financière

5. Au 22 mai 2026, le Bureau avait reçu ou été crédité de 186,5 millions de francs suisses ⁴, sur lesquels 12,22 millions, perçus au titre d'arriérés de contributions, ont servi à rembourser une partie des sommes empruntées pour combler le déficit en 2024-25. Le montant restant de 174,3 millions de francs suisses représente environ 46 pour cent des contributions mises en recouvrement pour 2026. Bien que ce niveau de recouvrement soit globalement conforme aux tendances observées dernièrement, une grande incertitude demeure en ce qui concerne le recouvrement du reste des contributions et la date des futurs versements. Une gestion

² GB/356/INS/7/Décision.

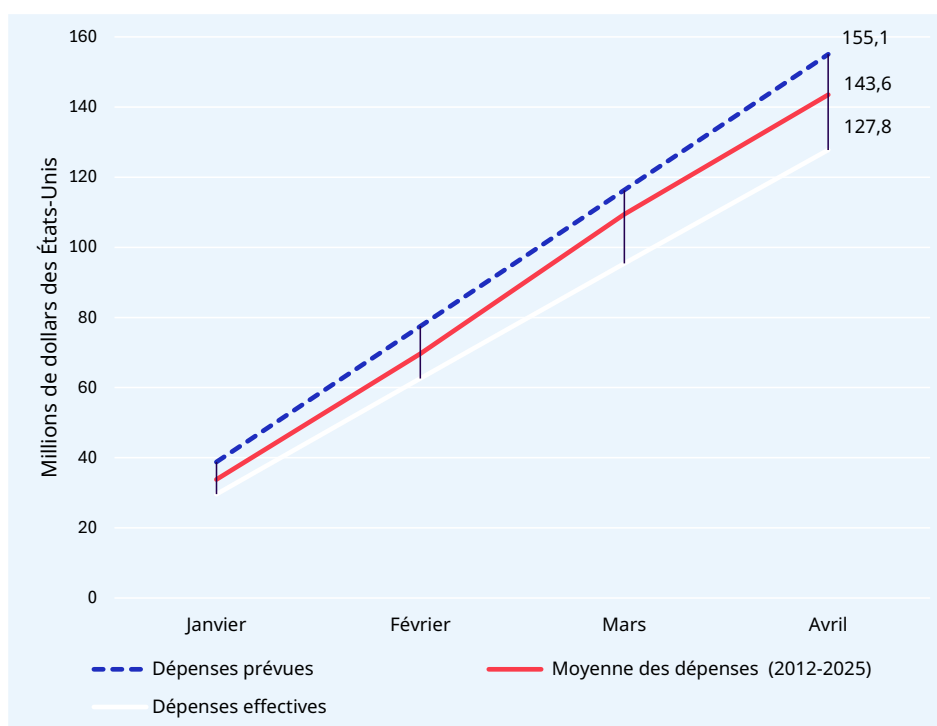
³ En novembre 2025, le Conseil d'administration a prié le Directeur général de «fonder toutes les décisions nécessaires, y compris celles ayant des incidences financières, sur une analyse transparente et factuelle des coûts, des économies, des avantages et des risques, sans préjuger de l'exercice de redéfinition des priorités» (GB.355/INS/7/Décision).

⁴ Des informations actualisées sur l'état de recouvrement des contributions sont disponibles sur le [site Web de l'OIT](#).

prudente des ressources du budget ordinaire est donc toujours de mise, en particulier au regard des obligations financières de l'Organisation.

6. Dans le même temps, le Bureau a continué d'appliquer les mesures de maîtrise des coûts qu'il avait mises en place au second semestre de 2025. De janvier à avril 2026, le montant des dépenses financées au moyen du budget ordinaire s'est élevé à environ 127,8 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.), un montant inférieur de 27,3 millions aux prévisions budgétaires et de 15,8 millions à la moyenne des dépenses engagées sur la même période au cours des sept derniers exercices biennaux (figure 1). Ces économies traduisent l'impact combiné des mesures de réforme, telles que la rationalisation de l'équipe de direction, et des mesures de rigueur consistant, par exemple, à gérer de façon stricte les recrutements et les dépenses non liées au personnel. Cette démarche contribue à atténuer les difficultés de trésorerie et à favoriser la stabilité financière de l'Organisation, et permet de mettre en œuvre les mesures de réforme. Cela étant, les mesures de rigueur ne sont pas sans conséquences sur la prestation de services ni sur la charge de travail du personnel et son bien-être; il convient donc d'y avoir recours avec prudence, afin de permettre au Bureau de s'adapter tout en s'acquittant de son devoir de protection, et non de les envisager comme une solution à long terme.

► **Figure 1. Dépenses financées par le budget ordinaire jusqu'en avril 2026, par rapport aux prévisions budgétaires et à la moyenne constatée sur la même période de 2012 à 2025**



7. En janvier et en avril 2026, le Directeur général a adressé une communication au gouvernement de la Suisse, dans laquelle il a réaffirmé le ferme engagement de l'OIT à maintenir à Genève le siège de l'Organisation ainsi que l'expertise normative, technique et stratégique nécessaire, conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration en novembre 2025⁵. Il a par la suite été décidé que le Bureau et le pays hôte continueraient de collaborer sur certaines questions précises, notamment l'éventuelle suspension, en 2026,

⁵ GB.355/INS/7/Décision.

des remboursements du principal de l'emprunt contracté pour le bâtiment du siège, soit 2,3 millions de francs suisses, et l'appui financier à l'organisation de la Conférence internationale du Travail. Le Bureau remercie vivement le gouvernement fédéral de la Suisse et le canton de Genève de leur soutien constructif et sans faille, qui a été essentiel pour garantir la disponibilité du Centre international de conférences de Genève (CICG) pour la session de 2026 de la Conférence internationale du Travail, ainsi que pour la prise en charge des frais connexes de location et de transport. Le Bureau reste en contact étroit avec les autorités du pays hôte pour étudier différentes options en vue d'une utilisation efficiente des espaces de bureau et des salles de conférence des organismes des Nations Unies basés à Genève. Il a également soumis plusieurs propositions de projets afin d'obtenir le financement de solutions d'intelligence artificielle qui permettraient de gagner en efficience.

► ONU80 et participation de l'OIT à l'initiative

8. L'Initiative ONU80 a continué de progresser dans le cadre de ses axes de travail, et les avancées réalisées ont été présentées dans un rapport d'étape complet publié en avril 2026 ⁶. Les travaux sur les différents volets avancent, à leur propre rythme. Pour bon nombre d'entre eux, les phases initiales d'analyse et de conception sont achevées et l'heure est désormais à la mise en œuvre, aux essais pilotes et, dans certains cas, à la préparation des propositions qui seront soumises aux gouvernements pour examen. Dans l'ensemble du système, cette initiative vise à améliorer la cohérence, à réduire la fragmentation et à faciliter l'accès à l'expertise et aux services, notamment au moyen d'une remise à plat régionale, d'une reconfiguration des équipes de pays, de pôles de connaissances communs, de services partagés et de mécanismes d'expertise à la demande à l'échelle du système.
9. L'OIT continue de participer activement à l'Initiative ONU80, en apportant sa contribution aux volets pertinents et en faisant valoir son point de vue, en tant qu'institution spécialisée sur les questions de travail, dans le cadre des discussions plus larges consacrées à la réforme, notamment en promouvant les principes et droits fondamentaux au travail. En ce qui concerne le volet 8 («expertise à la demande»), l'initiative comprend un inventaire des compétences et des services ainsi que l'élaboration d'un catalogue en ligne; elle est désormais entrée dans sa phase opérationnelle, qui consiste entre autres à recenser une première série d'activités pilotes dans des domaines relevant du mandat de l'OIT, notamment les questions relatives à l'emploi et au travail, à l'économie du soin et à la protection sociale. Les premières activités pilotes seront mises en œuvre au mois de juin 2026 au niveau de certaines équipes de pays des Nations Unies, puis seront affinées et étendues à l'ensemble du système en septembre au plus tard. Le Conseil d'administration sera tenu informé des progrès accomplis à cet égard.

⁶ Organisation des Nations Unies, «Progress and Next Steps. A Comprehensive Guide to UN80 Initiative Work Packages», avril 2026.

► Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme de l'OIT

10. Depuis mars 2026, la réforme de l'OIT est entrée dans sa phase de mise en œuvre. Les progrès réalisés jusqu'à présent sont le fruit d'une série de décisions opérationnelles – dont la plus notable est la réorganisation du Bureau au niveau du siège – combinées à des travaux d'analyse visant à faciliter la prise de décisions sur les aspects plus complexes. La réforme est mise en œuvre sous la direction du Directeur général et avec l'appui d'une structure de gouvernance et de coordination dédiée qui est conçue pour garantir la cohérence entre les domaines d'activité, faciliter la prise de décisions éclairées et veiller au respect de la direction stratégique approuvée par le Conseil d'administration.
11. Le **comité de gouvernance**, qui est présidé conjointement par la Sous-directrice générale pour les régions et Directrice de CABINET et par le Trésorier et contrôleur des finances, est chargé de présenter au Directeur général des recommandations sur les questions liées à la réforme, tout en supervisant la conception, le calendrier et la mise en œuvre de la réforme. Il s'assure que les mesures sont exécutées de manière cohérente, transparente et responsable et qu'elles sont en phase avec les évolutions pertinentes qui sont en cours à travers le système, notamment en lien avec l'Initiative ONU80. Entre décembre 2025 et mai 2026, le comité de gouvernance a tenu six réunions concernant la réorganisation du Bureau, le renforcement des capacités sur le terrain, le centre de services mondial et l'examen des processus opérationnels, ainsi que la participation du personnel et les mesures d'accompagnement à son intention.
12. L'**équipe de gestion du changement**, qui est dirigée par le Sous-directeur général pour les services de gestion interne, est chargée de fournir des orientations et un appui pendant le processus de transition, afin de garantir la participation du personnel et la continuité des opérations. Elle a réalisé des progrès continus dans trois domaines clés: i) la justification globale du changement; ii) la définition et le développement de mesures d'accompagnement à l'intention du personnel; et iii) le renforcement de la participation du personnel et de la communication. La justification globale du changement et les premières propositions visant à accompagner le personnel ont été examinées et approuvées par le comité de gouvernance. L'équipe s'est réunie à trois reprises depuis mars 2026. Un atelier sur la participation du personnel a eu lieu en avril 2026, et d'autres initiatives sont en cours pour renforcer la communication, les retours d'information et les mécanismes de soutien. Sur la base de ces éléments, le Bureau prépare un plan global d'accompagnement du personnel, qui associe des mesures générales et des mesures ciblées et dont la mise en œuvre devrait débuter en juin 2026. Ce plan comprendra la fourniture d'un soutien psychosocial à l'ensemble des membres du personnel, ce aux différentes étapes du processus de changement (moyennant, entre autres, le recrutement d'un autre responsable du bien-être du personnel à titre temporaire), ainsi qu'un accompagnement professionnel et un soutien personnalisé, ou encore une aide à la réinstallation et à l'actualisation des compétences pour les fonctionnaires concernés. Les responsables hiérarchiques recevront également une formation pour aider leur équipe à traverser cette période de changement. Le plan d'accompagnement du personnel sera soumis au Syndicat du personnel dans le cadre du dialogue social.
13. Le **dialogue social avec le Syndicat du personnel** s'est poursuivi. Comme il était indiqué dans le document GB.356/INS/7, le Bureau et le Syndicat ont tenu des réunions bihebdomadaires dans le cadre du Comité de négociation paritaire. En mars 2026, l'Administration et le Syndicat ont signé un protocole d'accord sur le cadre applicable au dialogue social dans le contexte de la réforme de l'OIT. Une retraite du Comité de négociation paritaire a eu lieu les 22 et 23 avril 2026, suivie de nouvelles réunions en mai, dont l'objet était d'examiner les mesures d'intervention à prendre et la méthode à suivre s'il se révélait nécessaire d'ajuster les effectifs.

14. Dans ce contexte, l'Administration et le Syndicat du personnel s'emploient à élaborer un cadre commun pour guider les décisions en cas d'ajustement des effectifs. Il s'agit de définir les grands principes à appliquer dans la mise en œuvre des mesures de restructuration (y compris les transferts et, le cas échéant, les cessations de service), tels que les principes d'égalité, d'équité et de justice, de proportionnalité, de transparence et de responsabilité. L'Administration et le Syndicat sont convenus que les cessations de service involontaires ne seraient envisagées qu'en dernier recours, d'une manière qui préserve la capacité de l'Organisation de s'acquitter de son mandat tout en réduisant au minimum l'impact sur le personnel. Le Bureau a également réaffirmé le devoir de protection qui lui incombe envers l'ensemble de son personnel, y compris celui de favoriser son bien-être tout au long du processus de réforme.
15. Les sections ci-après font le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des trois piliers de la réforme.

Pilier 1: Redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau

Domaine d'activité	Responsabilité	Calendrier (statut)
Redéfinition des priorités	Équipe spéciale dirigée par le Sous-directeur général pour les services de gestion interne	Novembre 2025-janvier 2026 (tâche achevée)
Réorganisation du Bureau	Directeur général, avec l'appui de la Sous-directrice générale pour les régions et Directrice de CABINET et de la Directrice du Département du développement des ressources humaines	Novembre 2025-décembre 2026 (en cours)

16. Les travaux menés au titre de ce pilier sont axés sur l'alignement du programme de travail pour 2026-27, de la structure organisationnelle et de l'allocation des ressources avec les priorités et la direction stratégique approuvées par le Conseil d'administration. Ce pilier associe la redéfinition des activités prioritaires, dont le but est de recentrer l'attention sur le mandat principal de l'OIT et d'améliorer l'efficacité, et la réorganisation du Bureau pour parvenir à un modèle de prestation plus cohérent et efficace.

Redéfinition des priorités

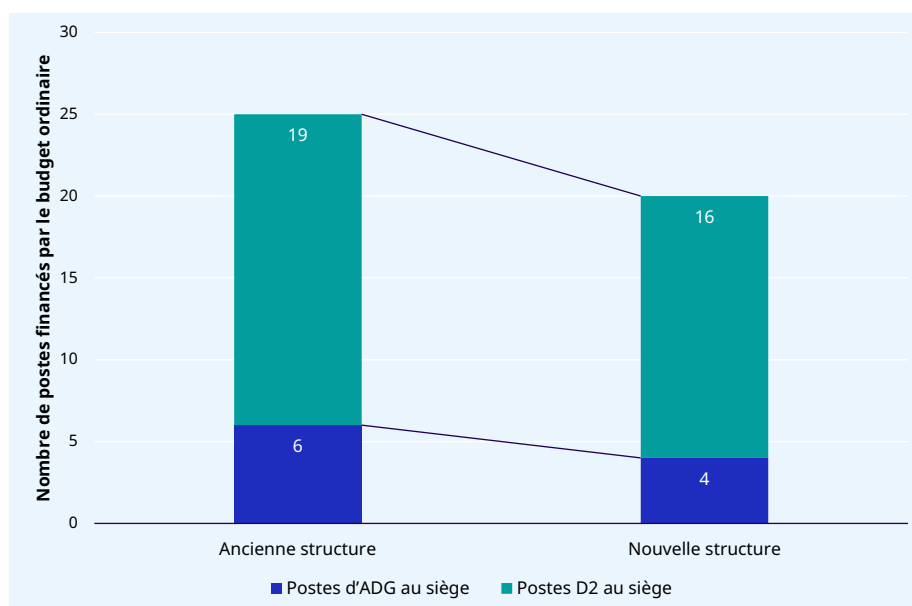
17. La redéfinition des priorités, qui a eu lieu entre novembre 2025 et janvier 2026, garde une place importante puisqu'elle aide désormais à mettre en œuvre la réforme, l'idée étant de préserver le mandat principal de l'OIT et son avantage comparatif tout en recentrant son action et en renforçant la cohérence et l'efficacité de son programme de travail pour 2026-27. Bien que les discussions du Conseil d'administration et les consultations ultérieures aient fait apparaître des divergences de vues concernant certaines mesures liées à la redéfinition des priorités, les mandants sont généralement convenus de la nécessité de procéder à la réforme pour renforcer le mandat principal de l'OIT en matière normative et dans le domaine du développement des capacités institutionnelles, ainsi que pour améliorer l'action menée au service des différents objectifs stratégiques énoncés dans l'Agenda du travail décent, conformément au plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029. Ces considérations orientent également l'examen en cours du cadre de résultats du Bureau pour 2028-29 (pilier 3 de la réforme).
18. Le Bureau a procédé à un premier état des lieux pour faire le point sur les domaines dans lesquels l'OIT collabore déjà avec d'autres organismes des Nations Unies, ce qui a nécessité une coordination avec les départements et bureaux extérieurs concernés. Cet état des lieux

devrait permettre d'obtenir une vue d'ensemble préliminaire des complémentarités, des chevauchements potentiels et des possibilités de renforcer la coopération entre organisations, alors que les discussions sur la future configuration opérationnelle du système des Nations Unies suivent leur cours. De nouvelles possibilités de collaboration ont déjà été mises en évidence avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans le domaine des interventions d'urgence, avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) en ce qui concerne les migrations de main-d'œuvre et le recrutement international, avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sur les questions de financement et d'investissement du secteur privé, avec le PNUD s'agissant des programmes d'investissements à forte intensité d'emploi, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en ce qui concerne l'agriculture et l'économie rurale. Étant donné que ces possibilités sont souvent liées aux activités de coopération pour le développement de l'OIT, elles seront étudiées plus avant lorsque le moment sera venu de concevoir et de négocier des projets de coopération pour le développement pleinement alignés sur les priorités stratégiques et le mandat de l'Organisation.

Réorganisation du Bureau au niveau du siège

19. En mars 2026, le Directeur général a annoncé la réforme de la structure organisationnelle du siège de l'OIT, qui s'articule désormais autour de quatre pôles et de 17 départements ou bureaux. La mise en œuvre de la nouvelle structure a entraîné une réduction de 20 pour cent des postes de direction du siège qui sont financés par le budget ordinaire, et notamment la suppression de deux postes de Sous-directeur général et de trois postes de directeur de département (D2) (figure 2)⁷. Cette réorganisation vise à aligner davantage les structures de direction sur les priorités stratégiques et à rationaliser les processus décisionnels. Par ailleurs, 58 postes supplémentaires ont été supprimés à la suite de résiliations d'engagement par consentement mutuel ou de départs à la retraite, dont 6 postes de grade D1, 17 postes de la catégorie des services organiques (P) et 35 postes de la catégorie des services généraux (G). Il a été décidé de transférer 21 postes, dont 12 postes de la catégorie P et 9 de la catégorie G, et de reclasser 31 postes (21 postes P et 10 postes G). Ces changements permettront d'économiser 25,7 millions de dollars É.-U. pendant la période 2026-27.

⁷ Cette réduction correspond aux prévisions présentées dans le document GB.355/INS/7, paragr. 36.

► **Figure 2. Modification des postes de Sous-directeur général et D2 au siège**

20. Le Bureau examine actuellement la structure interne des départements, y compris la définition de leurs services, unités et équipes. Ce processus participatif et consultatif, qui devrait être achevé d'ici la fin de 2026, est mené en tenant compte des objectifs de la réforme et de la situation générale des effectifs du Bureau, ainsi que du principe consistant à maintenir au siège l'expertise normative, technique et stratégique nécessaire. L'examen en cours des programmes d'action prioritaire éclairera également les décisions relatives à la réorganisation. En parallèle, l'équipe spéciale chargée du renforcement des capacités sur le terrain se livre à un examen des fonctions et des structures extérieures pour améliorer l'appui apporté aux mandants et l'efficacité de l'action menée dans les régions. Les travaux dans ces domaines devraient permettre de rationaliser encore la structure des postes de direction, y compris aux niveaux P5 et D1. Le Bureau suit de près l'évolution de la situation à cet égard pour veiller à ce que la nouvelle structure respecte les principes de la diversité géographique et de l'équilibre entre les genres.
21. Le Bureau de l'Économiste en chef créé au sein de la nouvelle structure contribue d'ores et déjà, par son analyse économique, à renforcer l'influence de l'OIT dans le domaine des politiques. En vertu des dispositions transitoires, le Bureau de l'Économiste en chef a entamé ses travaux sur les initiatives prioritaires, y compris une évaluation rapide des répercussions potentielles de la crise actuelle au Moyen-Orient sur le marché du travail dans le cadre de la mise à jour du rapport sur l'emploi et les questions sociales dans le monde, à laquelle il procède en collaboration avec les régions. À l'occasion des réunions de printemps du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale (avril 2026), il a contribué à la réflexion menée sur la manière dont les systèmes d'évaluation de la Banque mondiale, notamment ses fiches de performance, pourraient mieux intégrer les principaux aspects de la qualité de l'emploi, et a aidé les organisations de travailleurs et d'employeurs à promouvoir le message de l'OIT en faveur d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Dans le prolongement de ces travaux, l'OIT a été invitée à faciliter, sur le plan technique, la collaboration naissante entre les banques multilatérales de développement autour d'une approche commune pour mesurer les résultats en matière d'emploi⁸. Cette action est menée en partenariat étroit avec les bureaux régionaux afin de soutenir leur collaboration avec les banques de développement régionales. Le Bureau

⁸ Déclaration des banques multilatérales de développement (16 avril 2026).

de l'Économiste en chef conduit aussi des consultations en vue du regroupement des rapports phares dans le but de renforcer les messages stratégiques, de gagner en visibilité à l'extérieur de l'Organisation et de générer des gains d'efficience à l'échelle du Bureau.

Pilier 2: Renforcement des capacités sur le terrain

Domaine d'activité	Responsabilité	Calendrier (statut)
Renforcement des capacités sur le terrain	Équipe spéciale dirigée par la Sous-directrice générale pour les régions et Directrice de CABINET et par la Sous-directrice générale pour les relations externes et institutionnelles, avec l'appui de sous-équipes	Janvier- décembre 2026 (en cours)

22. Le renforcement des capacités sur le terrain constitue un pilier central de la réforme. Il vise à rééquilibrer la répartition des capacités techniques entre le siège et les régions, à renforcer la proximité avec les mandants et à adapter les modalités d'exécution aux besoins en constante évolution. À ce stade, les travaux menés au titre de ce pilier sont principalement de nature analytique et préparatoire; ils concernent avant tout le transfert de postes de spécialiste technique et de certains bureaux, la décentralisation d'activités de coopération pour le développement et les mesures susceptibles d'être prises pour renforcer la viabilité financière des bureaux extérieurs, ainsi que la réalisation d'un examen plus global des fonctions, des méthodes de travail et des structures extérieures.

Transfert de postes de spécialiste technique vers les régions

23. En s'appuyant sur l'analyse préliminaire des besoins présentée au Conseil d'administration en novembre 2025, l'équipe spéciale a actualisé l'évaluation des besoins en capacités techniques au niveau régional dans le cadre d'un processus consultatif associant les régions et les départements du siège. Cette démarche servira de base aux propositions visant la décentralisation progressive des postes de spécialiste technique, qui tiendront compte des orientations fournies par le Conseil d'administration, des besoins opérationnels, des contraintes pesant sur les ressources et de la nécessité de maintenir la cohérence entre les fonctions du siège et celles des bureaux extérieurs ⁹.
24. Les consultations ont confirmé l'existence de lacunes en matière de capacités techniques dans toutes les régions et tous les domaines prioritaires du Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029. D'après les bureaux régionaux, 108 postes supplémentaires de spécialiste technique sont nécessaires en tout, ce qui reflète à la fois les déficits existants et les nouveaux besoins (voir l'annexe). Ces besoins concernent essentiellement les domaines suivants: égalité et protection sociale et des travailleurs (27); normes internationales du travail, principes et droits fondamentaux au travail et gouvernance (23); emploi, compétences et entreprises durables (20); statistiques et travaux de recherche (12). Un autre type de besoins concerne la cohérence des politiques au service de transitions justes (22). Il est également apparu qu'il existait des possibilités d'organiser plus stratégiquement l'expertise au niveau régional, notamment par la création de pôles thématiques pour renforcer l'exécution régionale des activités et soutenir l'innovation.

⁹ Le rapport de l'équipe spéciale fera l'objet d'un examen par le comité de gouvernance, dont l'avis pourrait influencer sur l'analyse finale.

25. Le recensement des capacités existantes a révélé que, sur les 459 postes de spécialiste technique financés par le budget ordinaire, 57 pour cent sont actuellement rattachés au siège et 43 pour cent aux bureaux dans les régions. Si les postes financés par les fonds affectés à la coopération pour le développement offrent un appui supplémentaire, ils ne combleront pas entièrement les lacunes fondamentales qui existent dans les capacités sur le terrain. Aussi est-il logique de procéder à un rééquilibrage progressif des capacités techniques, tout en préservant la nécessaire expertise normative, technique et relative aux politiques ainsi que les fonctions hautement spécialisées au siège.
26. Les consultations ont en outre mis en lumière la nécessité que le renforcement des capacités régionales aille de pair avec une amélioration des modalités d'exécution, notamment un appui opérationnel suffisant dans les bureaux extérieurs, une mobilité accrue et un déploiement flexible entre les régions et les domaines thématiques, et une plus grande intégration entre les équipes du siège et celles des bureaux extérieurs. Ces éléments seront indispensables pour faire en sorte que le transfert des postes de spécialiste technique soit synonyme de gains d'efficacité, de réactivité et d'impact et n'ait pas d'incidences négatives sur les activités globales de l'Organisation en matière de normes, de politiques et d'analyse.
27. Dans cet esprit, le Bureau procèdera par étapes pour le transfert des postes de spécialiste technique vers les régions. Une première étape, qui sera mise en œuvre en 2026-27, consistera à transférer 30 postes, notamment par la délocalisation de postes vacants et des mouvements de personnel. Une deuxième phase, qui comprendra le transfert de 30 à 60 postes techniques supplémentaires, aura lieu en 2028-29. Cette approche par étapes permettra au Bureau de gérer de manière progressive les incidences de ces transferts sur les plans opérationnel et financier ainsi que sur les ressources humaines, tout en veillant à ce que ces capacités supplémentaires soient équitablement réparties entre les régions et répondent aux besoins recensés et aux priorités institutionnelles.

Transfert de bureaux régionaux

28. Le transfert de certains bureaux régionaux s'inscrit dans les efforts déployés plus largement pour accroître l'efficacité, l'efficience et la viabilité financière du Bureau, et vise dans le même temps à renforcer la proximité avec les mandants. Conformément aux orientations formulées dans les documents GB.355/INS/7 et GB.356/INS/7, le Bureau a réalisé une évaluation détaillée des coûts, des avantages et des risques associés aux différentes options de transfert, en tenant compte des questions opérationnelles, financières, juridiques et de ressources humaines ainsi que de son obligation de protection.
29. En ce qui concerne le **Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale**, l'équipe spéciale a analysé plusieurs options, l'une concernant le transfert de tout le Bureau régional et deux, son transfert partiel. Elle a évalué, pour chaque option, les conséquences en matière d'efficacité opérationnelle, de proximité avec les mandants et de relations institutionnelles, ainsi que le rapport coût-efficacité et les risques inhérents à la transition. Elle a examiné les manifestations d'intérêt à accueillir des fonctions de l'OIT soumises par sept pays européens. Le Bureau discute actuellement des options possibles avec des gouvernements hôtes éventuels, et consultera par ailleurs le personnel et ses représentants.
30. En ce qui concerne le **Bureau régional pour les États arabes**, le Bureau a examiné la possibilité d'un transfert de Beyrouth à Doha, le gouvernement du Qatar ayant fait part de son intérêt. L'analyse a porté sur plusieurs scénarios de transfert (total, progressif, partiel) et les conséquences de chaque scénario sur les plans financier, opérationnel et stratégique, notamment s'agissant de la continuité des activités, du bien-être du personnel et des possibilités de partenariat. Le Bureau poursuit le dialogue engagé avec le gouvernement du Qatar.

31. Les analyses entreprises pour les deux bureaux régionaux font ressortir la nécessité de trouver un juste équilibre entre, d'une part, gains d'efficience et opportunités stratégiques éventuels et, d'autre part, continuité opérationnelle, sécurité, cohérence institutionnelle et obligation de protection.

Décentralisation des projets de coopération pour le développement

32. La décentralisation des projets de coopération pour le développement est un élément important des efforts de renforcement des capacités sur le terrain. D'importants progrès ont déjà été accomplis ces dix dernières années dans le cadre de la politique en vigueur et, en 2025, environ 82 pour cent des projets et 85 pour cent des budgets des projets étaient gérés par les bureaux extérieurs. Le niveau de décentralisation est par conséquent déjà élevé. Si 271 fonctionnaires affectés à la coopération pour le développement étaient en poste au siège au 31 décembre 2025 ¹⁰, les départements chargés des politiques ne comptaient que 81 postes techniques et administratifs financés par la coopération pour le développement pour lesquels les contrats se termineront après juin 2027.
33. Le Bureau veillera à l'application cohérente de la politique aux nouveaux projets et aux prochaines phases des projets en cours. Des améliorations seront proposées en vue d'accroître la transparence, de mieux répondre aux besoins du terrain et de promouvoir une approche plus systématique de la décentralisation, tout en conservant la souplesse nécessaire pour tenir compte des besoins programmatiques et des exigences des donateurs. Le travail se poursuivra pour formaliser ces éléments en les intégrant dans le cadre de gouvernance interne approprié et passer en revue l'état d'avancement des projets en cours au siège.

Viabilité financière des bureaux extérieurs et appui des pays hôtes

34. Le Bureau a engagé un dialogue avec les gouvernements concernés, en particulier ceux des pays d'Europe occidentale et du Japon, pour étudier les possibilités d'accroître l'appui financier et en nature fourni aux bureaux de l'OIT sis sur leur territoire, notamment la prise en charge des coûts liés aux locaux et des coûts opérationnels. Des progrès ont récemment été accomplis, parmi lesquels des accords conclus avec plusieurs pays hôtes aux fins de la couverture totale ou partielle des frais liés aux locaux, et les échanges avec les autres gouvernements se poursuivent.
35. L'équipe spéciale a par ailleurs réalisé un examen exhaustif de tous les contrats de location de locaux conclus au niveau mondial et des coûts correspondants, afin de voir comment il serait possible de gagner en efficience et de bénéficier d'un appui accru des pays hôtes. Il ressort de cet examen que les accords relatifs aux locaux conclus par l'OIT dans les régions sont très variés, avec environ 127 baux actifs, et que les dépenses annuelles totales s'élèvent à environ 8,4 millions de dollars É.-U. Les coûts de location se concentrent de manière disproportionnée sur un petit nombre de bureaux, ce qui indique que des mesures d'optimisation ciblées pourraient être prises.
36. Sur cette base, le Bureau poursuivra les discussions avec les gouvernements hôtes afin de déterminer comment l'on pourrait concrètement réduire les dépenses relatives aux contrats de location de locaux dans certains pays. Il pourrait par exemple s'agir de modalités par lesquelles les gouvernements hôtes faciliteraient la mise à disposition de locaux ou prendraient à leur charge tout ou partie des frais de location, en fonction de la situation locale et des besoins opérationnels. À ces efforts viennent s'ajouter un ensemble de mesures

¹⁰ GB.356/PFA/INF/6.

destinées à optimiser les coûts, notamment la renégociation des contrats de location, l'optimisation des espaces de bureau, le recours accru au partage de locaux entre organismes des Nations Unies et une meilleure mise en cohérence avec les pratiques en vigueur dans le système onusien. Toutes les modalités mises en place au niveau national répondront à la nécessité de préserver pleinement la nature tripartite de l'OIT et tiendront compte de l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacité, de la cohérence et de l'alignement stratégique de la structure et des fonctions extérieures actuelles de l'OIT à laquelle procède l'équipe spéciale.

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

Domaine d'activité	Responsabilité	Calendrier (statut)
Planification stratégique et gestion axée sur les résultats	Équipe spéciale dirigée par le Directeur du Département de la programmation et de la gestion stratégiques	Mars-décembre 2026 (en cours)
Centre de services mondial	Équipe spéciale dirigée par le Sous-directeur général pour les services de gestion interne	Février 2026- avril 2027 (première phase, en cours)
Gestion de l'espace au siège	Directrice du Département de l'administration et des services internes	Septembre 2025- décembre 2026 (en cours)

37. Ce pilier a pour objectif d'élaborer des propositions pour le cadre de résultats 2028-29, d'améliorer les processus opérationnels et de créer un centre de services mondial, ainsi que d'adopter des mesures pour une utilisation plus rationnelle et rentable des espaces de bureau au siège. Les activités réalisées jusqu'à présent au titre de ce pilier ont principalement pris la forme d'activités préparatoires et d'analyse, en particulier dans les domaines de la planification stratégique et de la fourniture de services à l'échelle mondiale. Des mesures concrètes ont été mises en œuvre en ce qui concerne la production de rapports au moyen d'outils .xml, et les discussions se poursuivent avec des locataires éventuels, dans le but de générer des gains d'efficacité et des revenus et de réduire les coûts opérationnels.

Planification stratégique

38. Les travaux relatifs à ce domaine d'activité portent principalement sur le renforcement de la cohérence entre le mandat principal de l'OIT, les priorités stratégiques, le programme de travail et l'affectation des ressources, conformément aux objectifs de la réforme. Dans ce contexte, l'équipe spéciale responsable a entamé un examen du cadre de résultats actuel en s'appuyant sur les enseignements tirés de la redéfinition des priorités et en tenant compte de la nécessité d'adopter une approche resserrée, de réduire la fragmentation et de mieux s'aligner sur le mandat principal et l'avantage comparatif de l'Organisation. Cet examen porte notamment sur la structure et le nombre de résultats et de produits, la formulation de la «théorie du changement» et l'intégration des priorités transversales et des fonctions d'appui dans le cadre de résultats.

39. Le cadre de résultats 2028-29, centré sur les éléments principaux du mandat de l'OIT et son avantage comparatif, commence à prendre forme. Il incorpore les principes et objectifs énoncés dans la Constitution de l'OIT, la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008), telle qu'amendée en 2022, et la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, et est conforme aux priorités du Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029. L'élaboration de ce cadre s'articule autour d'un nombre limité de résultats reflétant les dimensions principales de l'Agenda du travail décent, les activités relatives aux normes internationales du travail et l'objectif de promotion des principes et droits fondamentaux au travail, du dialogue social et du tripartisme, de l'emploi productif et des entreprises durables, de la protection des travailleurs et de la protection sociale, et intégrant l'égalité des genres et la non-discrimination en tant que question transversale. Des priorités transversales afférentes à l'approche sectorielle du travail décent et aux transitions sur le marché du travail, notamment la formalisation, une transition juste et la numérisation, seront intégrées à ces résultats et aux produits correspondants. Le cadre précisera aussi comment les produits seront réalisés dans différents contextes, par exemple les situations de crise et les contextes fragiles.
40. Les travaux de cette équipe spéciale serviront de base à l'élaboration de la lettre d'orientation interne du Directeur général pour le programme et à l'aperçu préliminaire des propositions de programme et de budget qui sera préparé par la suite et examiné par le Conseil d'administration à sa 358^e session (novembre 2026).

Centre de services mondial

41. Le Bureau a commencé à travailler à la mise en place d'un centre de services mondial, qui s'inscrit dans les efforts déployés pour améliorer l'efficacité, la cohérence et la rentabilité des services administratifs et d'appui. Ces derniers mois, l'équipe spéciale s'est plus particulièrement employée à évaluer la faisabilité, le champ d'activité et les modalités de déploiement d'un centre de services adapté au contexte opérationnel de l'OIT.
42. Cette phase initiale a consisté principalement en des travaux d'analyse et d'évaluation comparative, notamment un examen des modèles de centre de services mondial existant dans le système des Nations Unies et des consultations approfondies avec d'autres organisations. Par ailleurs, des échanges bilatéraux et des visites de certains centres de services mondial ont été organisés pour permettre au Bureau de comprendre concrètement la manière dont les processus sont exécutés et de recueillir des données précises sur les gammes de services, les structures des effectifs, les volumes de transactions et les cadres de performance.
43. Ces centres sont largement utilisés dans tout le système des Nations Unies pour assurer des services transactionnels dans différents domaines, parmi lesquels on peut citer les ressources humaines, les services de paie et de pensions, les achats et la logistique, les comptes créditeurs, les services de voyage, la gestion des subventions pour les projets de coopération pour le développement, y compris l'examen des accords avec les donateurs, la gestion de l'information et l'appui technologique, le contrôle de la conformité et la gestion des risques, et la gestion de l'information et le contrôle financiers. Les organismes des Nations Unies qui ont mis en place des centres de services mondial confirment que ces structures ont permis des gains d'efficacité, amélioré la qualité des services fournis et favorisé un recentrage des ressources sur le mandat principal, par l'effet d'un progrès graduel et régulier.

44. Sur la base de cette analyse, la prochaine phase des travaux de l'équipe spéciale consistera à définir des options pour la conception d'un centre de services mondial pour le Bureau, notamment en ce qui concerne la gamme de service offerte, la méthode d'exécution, les modalités de gouvernance et les lieux d'établissement possibles. Ces travaux s'inspireront de l'expérience acquise par d'autres organisations, notamment quant à la nécessité d'une mise en œuvre progressive, d'un déploiement d'ampleur adéquate permettant de réaliser des gains d'efficacité et d'un investissement soutenu dans la gestion du changement et les systèmes. Une proposition détaillée sera présentée au Conseil d'administration à sa 358^e session (novembre 2026) pour examen et orientations.

Gestion de l'espace au siège

45. Une fois achevé le projet de réaménagement des espaces du bâtiment du siège, ce dont il a rendu compte au Conseil d'administration en mars 2026, le Bureau a poursuivi ses efforts en vue d'optimiser l'utilisation de ses locaux. Environ 9 410 mètres carrés d'espaces de bureau (soit l'équivalent de cinq demi-étages) sont actuellement disponibles à la location. De premiers échanges ont eu lieu avec des entités des Nations Unies, et des discussions sont en cours avec plusieurs locataires potentiels. L'OIT est en passe de signer une lettre d'intention avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), en vue de la location par celle-ci d'une surface de 745 mètres carrés à compter du 1^{er} juin 2026. Des échanges ont également eu lieu avec le HCR. En outre, des manifestations d'intérêt ont été reçues de plusieurs missions permanentes à Genève. Le Bureau évalue actuellement les incidences juridiques et financières de ces demandes, le but étant de garantir la compatibilité avec les cadres applicables et de contribuer à diminuer les coûts de fonctionnement grâce à des revenus locatifs.

► Prochaines étapes

46. Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des principaux domaines d'activité relevant de la réforme et de leur calendrier indicatif, y compris les principales étapes pour le reste de l'année 2026. Le processus donne lieu au partage d'informations, à des consultations ou à des négociations avec le Syndicat du personnel, selon le cas.

► **Tableau 1. Principales étapes à venir et calendrier du processus de réforme de l'OIT**

Domaine d'activité	Étape	Calendrier
Pilier 1: Redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau		
Réorganisation du Bureau	La structure des départements au siège est arrêtée	Décembre 2026
Pilier 2: Renforcement des capacités sur le terrain		
Transfert de postes de spécialiste technique vers les régions	La première série de transferts est décidée et les transferts sont effectués	Décembre 2026
Finalisation de l'analyse des besoins régionaux	Les scénarios sont achevés et les propositions sont regroupées	Juin 2026
Examen de la structure et des fonctions extérieures	Les propositions relatives à l'examen de la structure extérieure sont présentées dans leur forme définitive	Juin 2026
Décentralisation des projets de coopération pour le développement	Les critères de décentralisation et les dispositions proposées sont soumis à l'équipe de direction	Décembre 2026

Domaine d'activité	Étape	Calendrier
Pilier 3: Planification stratégique, services d'appui et infrastructure du Bureau		
Planification stratégique et gestion axée sur les résultats	Un document de réflexion sur le cadre de résultats est élaboré pour contribuer à l'élaboration de la lettre d'orientation du Directeur général pour le programme, en vue du programme et budget pour 2028-29	Juin 2026
	Des recommandations pratiques sont formulées aux fins de l'adaptation des processus de suivi et d'affectation des ressources	Novembre 2026
Centre de services mondial	Les processus et les services concernés par le centre de services mondial sont recensés et les lieux d'établissement possibles sont évalués	Septembre 2026
Gestion de l'espace au siège	Les négociations sur la location de l'espace disponible se poursuivent	En cours

47. La mise en œuvre de la réforme continuera de dépendre étroitement de la situation financière de l'Organisation, en particulier du niveau des contributions reçues et du moment auxquelles celles-ci sont versées. Dans le contexte d'incertitude qui prévaut actuellement, les contraintes de trésorerie peuvent perturber le rythme et la séquence de certaines mesures de réforme, ce qui impose de continuer de faire preuve de prudence dans la gestion des ressources et la définition des priorités, en gardant à l'esprit des considérations stratégiques telles que la gestion des recrutements et des postes vacants. À cet égard, le Conseil d'administration examinera, dans le cadre du document GB.357/PFA/4, les mesures d'intervention à prendre en cas d'important déficit de recettes. Ces mesures seront conçues de manière à préserver la viabilité financière de l'Organisation ainsi que, dans toute la mesure possible, la continuité et la dynamique du processus de réforme, mais elles risquent d'avoir des conséquences sur la portée et le calendrier des activités menées dans le cadre de la réforme.
48. Il sera essentiel de poursuivre le dialogue avec le Conseil d'administration afin d'obtenir des orientations au sujet des principaux éléments de la réforme, pour une mise en œuvre cohérente, équilibrée et adaptée à l'évolution de la situation financière et opérationnelle. Le dialogue social constant avec le Syndicat du personnel restera un élément central de l'élaboration de la réforme et des mesures d'intervention et de leur mise en œuvre.

► Projet de décision

49. Le Conseil d'administration:

- a) prend note des progrès de la réforme et prie le Directeur général de tenir compte de ses orientations durant la mise en œuvre des mesures de réforme;
- b) prie le Bureau de lui présenter un point sur la mise en œuvre de la réforme à sa 358^e session (novembre 2026).

► **Annexe****Analyse actualisée des besoins techniques des régions**

La répartition des postes de spécialiste technique entre les domaines thématiques et les régions a fait l'objet de consultations approfondies avec les bureaux régionaux et les départements du siège. Elle tient également compte des priorités recensées par les mandants de l'OIT dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent, dans d'autres documents de planification par pays et dans les conclusions des réunions régionales, ainsi que de la redéfinition des priorités à l'échelle de l'Organisation. Le tableau ci-après contient les résultats de cet exercice, présentés par région et par domaine prioritaire du Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029.

Un total de 108 postes sont recensés dans le tableau. La prochaine étape consistera à identifier les 30 premiers postes à redéployer, puis les suivants. Le redéploiement se fera de manière progressive afin de garantir une transition fluide et de répondre efficacement aux besoins les plus urgents des régions.

Domaine thématique / Région	Afrique	Amériques	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et Asie centrale
Une gouvernance du travail inclusive et efficace (23)					
Normes internationales du travail, principes et droits fondamentaux au travail et législation du travail (12)	3	5	1	1	2
Dialogue social, tripartisme, administration du travail et relations professionnelles (11)	5	2	1	3	–
Le plein emploi productif et des entreprises durables au service du travail décent (20)					
Emploi et développement des compétences (14)	6	4		2	2
Entreprises durables (6)	2	1	1	2	–
L'égalité et la protection au travail (27)					
Égalité des genres, économie du soin et non-discrimination (4)	–	1	–	3	–
Conditions de travail, sécurité et santé au travail et salaires (11)	5	1		3	2
Protection sociale universelle (7)	5	–	1	1	–
Migrations de main-d'œuvre (5)	–	2	–	1	2

Domaine thématique / Région	Afrique	Amériques	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et Asie centrale
Des politiques cohérentes à l'appui de transitions justes (22)					
Le numérique au service du travail décent (10)	4	–	2	3	1
Transitions, y compris la formalisation (8)	2	1	1	2	2
Réponse aux crises (4)	1	1	1	1	–
Autres (16)					
Statistique et recherche (12)	2	3	2	4	1
Cohérence et évaluation des politiques (4)				3	1