Organisation internationale du Travail

▶ GB.358/INS/7

Conseil d'administration

358e session, Genève, 9-19 novembre 2026

Section institutionnelle **INS**

Date: 22 octobre 2026
Original: anglais

Septième question à l'ordre du jour

Point sur la mise en œuvre de la réforme de l'OIT

▶ Table des matières

	Page
Introduction	3
Collaboration de l'OIT avec les organismes du système des Nations Unies et participation de l'OIT à l'Initiative ONU80	3
Progrès réalisés dans la mise en œuvre de la réforme de l'OIT	5
Pilier 1: Redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau	6
Pilier 2: Renforcement des capacités sur le terrain	7
Pilier 3: Planification stratégique, services d'appui et infrastructures du Bureau	8
Prochaines étapes	10
Projet de décision	11
Annexe	17

▶ Introduction

1. À sa 357e session (juin 2026), le Conseil d'administration a examiné le point présenté par le Bureau sur la mise en œuvre de la réforme de l'OIT et a fourni de nouvelles orientations en vue de la poursuite de ces travaux [1]. Depuis, la réforme a continué de progresser, parallèlement aux mesures d'intervention prises pour faire face au déficit du budget ordinaire [2]. Le Bureau a dû adapter le rythme et le calendrier de la mise en œuvre pour tenir compte de la situation financière, tout en s'efforçant de préserver les capacités normatives, techniques et opérationnelles essentielles de l'OIT.

2. Le présent document fait le point sur les avancées réalisées depuis juin 2026 au regard des trois piliers de la réforme, rappelés ci-après: i) redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau; ii) renforcement des capacités sur le terrain; et iii) planification stratégique, services d'appui et infrastructures du Bureau. On trouvera en annexe des informations plus détaillées sur les progrès accomplis en ce qui concerne la mise en place du Centre de services mondial, ainsi que le prévoyait le précédent point présenté au Conseil d'administration. Le document contient également des informations sur la participation de l'OIT à l'Initiative ONU80 et une description des prochaines étapes de la mise en œuvre de la réforme.

3. La réforme se poursuit alors que de graves difficultés financières persistent. Une grande incertitude demeure quant au point de savoir si et quand les arriérés de contributions au budget ordinaire vont être versés. De plus amples informations sur l'état des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres et sur le Fonds de roulement figurent dans le document GB.358/PFA/INF/1, tandis que la situation financière de l'Organisation et l'application des mesures d'intervention sont expliquées en détail dans le document GB.357/PFA/4. Le Conseil d'administration est invité à fournir des orientations sur la manière de poursuivre la mise en œuvre de la réforme dans un contexte marqué par des ressources financières limitées et l'application des mesures d'intervention.

▶ Collaboration de l'OIT avec les organismes du système des Nations Unies et participation de l'OIT à l'Initiative ONU80

4. Depuis juin 2026, l'Initiative ONU80 a considérablement progressé, plusieurs axes de travail qui concernent l'OIT étant désormais entrés dans une phase de concrétisation. Le Bureau a continué de participer activement aux travaux portant sur la restructuration des équipes de pays, la remise à plat régionale et le mécanisme d'expertise à la demande, notamment dans le cadre du Groupe de travail des sous-secrétaires généraux chargé de la restructuration des équipes de pays et de la remise à plat régionale. Ces axes de travail sont étroitement liés du fait que, pour disposer d'équipes de pays des Nations Unies mieux différenciées, il faudra garantir un accès plus efficace aux compétences disponibles à l'échelle régionale et à l'échelle du système dans son ensemble. La contribution du Bureau a ainsi principalement visé à

[1] GB.357/INS/7 et GB.357/Compte rendu.

[2] GB.356/PFA/4/Décision et GB.357/PFA/4/Décision.

préciser les nouvelles modalités envisagées et à faire en sorte que le mandat, les caractéristiques institutionnelles et les besoins opérationnels de l'OIT soient adéquatement pris en compte à mesure que la mise en œuvre progressera.

5. Sur la base des propositions concernant la redéfinition des priorités énoncées dans l'annexe I du document GB.356/INS/7, soumis au Conseil d'administration en mars 2026, le Bureau a évalué la manière dont la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies pouvait être renforcée dans quatre domaines: situations de crise humanitaire et contextes fragiles, agriculture et économie rurale, finance sociale et migration de main-d'œuvre. Cette évaluation a montré qu'il était possible de renforcer le rôle normatif et institutionnel de l'OIT, de délimiter plus clairement son champ d'action par rapport à celui des autres organismes des Nations Unies, et d'intensifier sa coopération avec ces derniers dans le respect de leur mandat, de leurs domaines de compétence et de leurs avantages comparatifs respectifs. Étant donné que ces possibilités de collaboration étaient dans une large mesure liées aux activités de coopération pour le développement, le Bureau a engagé des discussions avec les organismes des Nations Unies concernés dans le cadre de projets en cours d'élaboration ou de négociation.

6. À l'appui de ces travaux, le Bureau a entrepris d'examiner les accords de coopération conclus avec des organismes du système des Nations Unis en vue de dégager des possibilités de collaboration future, de renforcer les synergies et d'éviter les doublons. En octobre 2026, l'OIT était partie à 39 accords de coopération avec des organismes du système des Nations Unies, dont 20 avec l'Organisation des Nations Unies (ONU), ses fonds et ses programmes, et 19 avec des institutions spécialisées et organisations apparentées. Trente de ces accords étaient en vigueur, parmi lesquels 13 étaient réputés à jour et 17 devaient potentiellement être réexaminés. Six accords n'étaient plus en vigueur et trois étaient caducs. Le Bureau engagera des discussions avec les entités concernées, selon qu'il conviendra, à l'issue de l'examen.

7. Dans le même temps, le Bureau a entrepris d'examiner le portefeuille d'activités de coopération pour le développement financées par les Nations Unies en vue de recenser de nouvelles possibilités de renforcement de la collaboration et du rôle normatif de l'OIT. En octobre 2026, le portefeuille d'activités de coopération pour le développement de l'OIT financées par les Nations Unies comprenait 95 projets (92 actifs et trois approuvés), d'une valeur de 68,3 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.), qui étaient répartis sur 51 pays et englobaient des initiatives régionales et mondiales. Ces activités étaient centrées sur l'emploi et les compétences, les entreprises durables et la protection sociale, et étaient financées à hauteur de 62,5 pour cent par les mécanismes de financement commun des Nations Unies. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) sont les principaux partenaires de financement direct au sein du système des Nations Unies, tandis que le Fonds international de développement agricole (FIDA) finance trois projets d'un budget de 10,8 millions de dollars É.-U., qui font partie du portefeuille d'activités de l'OIT financées par les institutions financières internationales.

8. La restructuration des équipes de pays des Nations Unies a commencé, à titre expérimental, dans un premier groupe de pays, où les coordonnateurs résidents mènent actuellement des consultations avec les gouvernements hôtes et les équipes de pays au sujet des dispositions à prendre pour tenir compte des priorités et de la situation nationales et des capacités requises. Cette phase pilote vise à tester des modalités permettant de combiner de manière plus souple les entités disposant d'une représentation permanente sur place et celles qui n'en ont pas, les capacités régionales et les compétences disponibles ailleurs dans le système des Nations Unies. Aux Comores par exemple, où l'OIT n'a pas de représentation permanente, c'est par l'intermédiaire du programme par pays de promotion du travail décent qu'elle contribue à

l'action menée par l'équipe de pays des Nations Unies. L'expérience tirée de la phase initiale de mise en œuvre a montré combien il était important de veiller à ce que les organisations d'employeurs et de travailleurs soient dûment associées au processus de restructuration des équipes de pays. Dans le même temps, les travaux relatifs à la remise à plat régionale progressent vers la mise en place de plateformes régionales d'intégration, qui ont pour objet de mettre l'offre régionale de compétences et de capacités en adéquation avec la demande émanant des pays.

9. Les travaux progressent également sur le front du mécanisme d'expertise à la demande, grâce auquel les équipes de pays des Nations Unies et les États Membres devraient pouvoir recenser les compétences disponibles à l'échelle du système des Nations Unies et y avoir plus facilement accès. Le Bureau est en train de valider les compétences et les services de l'OIT qui figureront dans le catalogue commun en cours d'élaboration, ainsi que les modalités de mise à disposition connexes. L'accès à l'expertise technique de l'OIT s'en trouvera facilité, en particulier dans les pays où l'Organisation n'a pas de représentation permanente ou dispose d'une représentation limitée. Dans le même temps, le Bureau a souligné que les fonctions normatives et constitutionnelles de l'OIT, notamment ses activités normatives et ses échanges directs avec les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs, ne pouvaient pas être considérées comme de simples services à la demande ni être remplacées par un accès à une expertise délocalisée. Ces considérations seront également utiles à l'examen de la structure extérieure et des capacités techniques de l'OIT dans les régions, lorsqu'il s'agira de déterminer les capacités qui doivent être maintenues au plus près des mandants et celles qui peuvent être fournies au niveau régional ou mondial.

10. L'OIT contribue aussi à d'autres axes de travail de l'Initiative ONU80 en lien avec son mandat et ses activités. La plateforme de mise en commun des données à l'échelle du système des Nations Unies, ou «UN Data Commons», lancée en septembre 2026, intègre les données d'ILOSTAT dans les ensembles de données qu'elle met à disposition. L'OIT a été l'une des premières institutions dont les données ont été intégrées à la plateforme, qui compte actuellement environ 7 millions de points de données concernant l'OIT. Le Bureau travaille avec la Division de statistique de l'ONU sur des questions telles que la gouvernance, la facilité d'utilisation et l'attribution des données, et il évalue la manière dont l'initiative peut améliorer la visibilité et l'accessibilité des statistiques du travail et contribuer à des gains d'efficacité en évitant de créer des processus parallèles. Le Bureau et le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin) suivent également de près les avancées réalisées en ce qui concerne le regroupement des capacités de formation et d'apprentissage à l'échelle du système des Nations Unies. Les nouvelles dispositions pourraient contribuer à élargir l'accès à l'expertise de l'OIT et du Centre de Turin, mais pourraient aussi avoir des incidences sur la fourniture et le financement des services de renforcement des capacités, aspect qu'il conviendra de surveiller attentivement.

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

11. Depuis juin 2026, la mise en œuvre des trois piliers de la réforme de l'OIT s'est poursuivie, une attention croissante étant portée à la concrétisation des propositions de réforme sur les plans organisationnel et opérationnel. Parallèlement, des mesures d'intervention ont été prises pour faire face au déficit du budget ordinaire. Si ces mesures sont à distinguer de la réforme, leurs incidences sur les effectifs, les ressources et la capacité opérationnelle ont influé sur le rythme, le calendrier et la portée de certaines mesures de réforme. Des précisions sont données à ce sujet dans les sections qui suivent.

12. Le dialogue avec le Syndicat du personnel, mené dans le cadre du Comité de négociation paritaire, est resté centré sur le processus d'ajustement des effectifs lié aux mesures d'intervention décrites dans le document GB.358/PFA/4, en conformité avec le Protocole d'accord sur le dialogue social et l'Accord-cadre sur l'ajustement des effectifs. Un point détaillé est fourni à ce sujet dans le document GB.358/PFA/4. La question de savoir dans quelle mesure l'Accord-cadre et ses annexes pourraient servir de base consensuelle à la mise en œuvre des mesures de réforme touchant les effectifs fera prochainement l'objet de négociations au sein du Comité de négociation paritaire.

13. Le comité de gouvernance continue d'assurer un suivi stratégique et de fournir des orientations aux fins de la mise en œuvre de la réforme, notamment en surveillant les progrès accomplis, le calendrier des activités et les mesures d'atténuation des risques dans les différents domaines d'activité touchés par la réforme, une attention particulière étant accordée à l'application des mesures d'intervention. Le comité examine l'ensemble des résultats obtenus par les équipes spéciales chargées de la réforme et, le cas échéant, adresse à l'équipe spéciale concernée des demandes d'informations supplémentaires ou de précisions. Les résultats finals sont publiés sur le site Web de la réforme de l'OIT.

14. Le cadre stratégique de suivi de la réforme comporte 15 indicateurs clés de performance relatifs à la mise en œuvre de la réforme, à la transformation organisationnelle, aux résultats institutionnels et aux conditions favorables à mettre en place. Toutes les étapes de la réforme qui arrivaient à échéance entre avril et juin ont été menées à bien, et la phase de mise en œuvre allant de juillet à décembre progresse conformément au calendrier prévu. Certains indicateurs ne sont pas encore mesurables ou nécessitent des bases de référence ou des méthodes qui restent à définir. De plus amples informations seront fournies lorsque des décisions stratégiques définitives sur la réforme auront été prises et que le programme et budget pour 2028-29 aura été approuvé (mars 2027). Des informations actualisées sur les indicateurs et les progrès accomplis au regard de ces derniers peuvent être consultées sur le site Web de l'OIT. Le registre des risques relatifs à la réforme a été dûment établi; il est régulièrement revu et actualisé et permet ainsi de recenser et de gérer les risques de manière systématique dans l'ensemble des domaines d'activité visés par la réforme.

Pilier 1: Redéfinition des priorités et réorganisation du Bureau

15. Les propositions concernant la redéfinition des priorités approuvées par le Conseil d'administration en mars 2026 [3] ont servi à élaborer l'Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2028-29. Cet aperçu, qui transpose ces priorités dans la structure des résultats proposée pour la prochaine période biennale, est soumis au Conseil d'administration à la présente session [4].

16. De nouvelles avancées ont été accomplies dans la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle annoncée par le Directeur général en mars 2026. La structure globale, qui compte quatre pôles et 17 départements/bureaux, reste inchangée. L'analyse fonctionnelle qui a été menée par la suite dans le cadre des mesures d'intervention a permis d'évaluer, en prenant pour point de départ la structure issue de la réforme, des possibilités supplémentaires de regroupement et d'adaptation des fonctions et des dispositifs institutionnels compte tenu des contraintes financières immédiates. Sur la base des résultats de cette analyse, le Bureau a

[3] GB.356/INS/7.

[4] GB.358/PFA/1.

défini la structure des services au sein des départements, qui est entrée en vigueur le 22 septembre 2026.

17. Le cadre institutionnel applicable aux priorités stratégiques du Bureau a également été revu. Le programme d'action sur les chaînes d'approvisionnement a été élargi de façon à englober les domaines du commerce et de l'investissement; les fonctions de coordination stratégique des programmes d'action sur la formalisation et la transition juste ont été regroupées au sein d'un nouveau Centre pour la cohérence des politiques, qui s'occupe également des questions liées à la transformation numérique et à l'intelligence artificielle (IA); et le programme d'action sur le travail décent dans les situations de crise et d'après-crise a été renommé «programme d'appui pour les situations de crise et de fragilité», et relève désormais de la Sous-directrice générale pour les régions. Ce cadre vise à renforcer la cohérence des politiques et la coordination de ces thèmes transversaux à l'échelle du Bureau, tout en évitant les chevauchements avec les responsabilités et les compétences des départements techniques et des régions.

18. Les travaux visant à définir la structure institutionnelle au niveau des unités se poursuivent. Des nominations ou des confirmations de fonctionnaires à leur poste ont été annoncées à la lumière de la structure révisée. D'autres ajustements pourront intervenir au fil de la mise en œuvre, y compris au niveau de la structure extérieure, afin de renforcer l'appui apporté aux mandants conformément aux objectifs de la réforme, compte dûment tenu des incidences de l'ajustement des effectifs entrepris dans le cadre des mesures d'intervention.

Pilier 2: Renforcement des capacités sur le terrain

19. Depuis la présentation au Conseil d'administration, en juin 2026, du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme, l'équipe spéciale chargée du renforcement des capacités sur le terrain a encore progressé dans les sept grands domaines d'activité relevant de ce pilier. Des rapports finaux ont été établis pour cinq de ces domaines d'activité et ont été examinés par le comité de gouvernance et l'équipe de direction. Des synthèses de ces rapports ainsi que des débats auxquels ils ont donné lieu au sein de ces deux instances seront publiés sur la page du site Web public de l'OIT dédiée à la réforme.

20. Les résultats de l'analyse des besoins régionaux ont été examinés à la lumière des postes supprimés et reclassés au siège et dans les régions, ainsi que de l'incidence de ces mesures sur les effectifs de l'Organisation. Le nombre estimé de postes de spécialiste technique devant être transférés vers les régions en 2027 a en conséquence été légèrement revu à la baisse et est désormais fixé à une vingtaine de postes. Si des transferts supplémentaires de postes techniques sont possibles, des options seront présentées dans ce sens dans le cadre des Propositions de programme et de budget pour 2028-29.

21. L'analyse de la structure extérieure, des fonctions et du modèle opérationnel de l'OIT a été menée à bien, et ses résultats ont été examinés par le comité de gouvernance. Elle comportait notamment une étude de la configuration et de la répartition géographique des équipes d'appui technique au travail décent et des capacités spécialisées, ainsi que de plusieurs scénarios envisageables concernant leur structure et leur déploiement futurs, qui tenaient compte de la remise à plat régionale opérée par l'ONU.

22. Cette analyse montre qu'il serait opportun d'étudier plus avant des ajustements ciblés sur les plans structurel, fonctionnel et géographique afin d'améliorer l'efficacité et l'adaptabilité, tout en clarifiant les rôles, les attributions et les responsabilités au siège, dans les bureaux régionaux, au sein des équipes d'appui technique au travail décent et dans les bureaux de pays. Elle fait ressortir en outre la nécessité de renforcer les capacités techniques grâce à des mécanismes de déploiement flexible propres à mettre rapidement à la disposition des pays

des compétences spécialisées de haut niveau et de mieux répondre aux besoins croissants et en constante évolution des mandants. Dans les pays où l'Organisation n'a pas de représentation permanente, les modalités de représentation devraient rester souples et adaptées au contexte national ainsi qu'à l'ampleur et à la nature des demandes d'appui adressées au BIT. Lorsque la demande justifierait une présence plus forte dans le pays, la création d'un poste de coordonnateur national pourrait être envisagée au cas par cas.

23. L'analyse de la structure extérieure a aussi montré qu'il serait souhaitable d'accroître l'agilité organisationnelle en assurant une meilleure adéquation des capacités techniques et opérationnelles et en renforçant la mobilisation de ressources ainsi que l'établissement de partenariats. La situation financière, institutionnelle et opérationnelle de l'OIT ayant considérablement évolué depuis le lancement de l'analyse, il est apparu nécessaire, à des fins de suivi, de prendre en considération l'évolution de la situation financière de l'Organisation et de la répartition de ses effectifs comme suite à l'application des mesures d'intervention; la remise à plat régionale et l'expertise à la demande prévues dans le cadre de l'Initiative ONU80; l'évolution des modalités de fonctionnement du Bureau régional pour les États arabes et du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale; ainsi que la création du Centre de services mondial.

24. Les travaux relatifs au transfert de deux bureaux régionaux ont également avancé. Après avoir évalué plusieurs options concernant le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, le comité de gouvernance a recommandé le transfert de l'ensemble du bureau régional à Bruxelles en 2027, recommandation que le Directeur général a approuvée. S'agissant du Bureau régional pour les États arabes et de l'équipe d'appui technique au travail décent actuellement établis à Beyrouth, le Directeur général a approuvé leur transfert progressif à Doha après examen des différentes options proposées. Dans un cas comme dans l'autre, le transfert reste subordonné à la conclusion des accords respectifs avec les pays hôtes, à la confirmation par ces derniers de l'appui financier et en nature qu'ils fourniront, ainsi qu'aux consultations et négociations avec le Syndicat du personnel et les fonctionnaires concernés.

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

Planification stratégique et gestion axée sur les résultats

25. Les travaux menés dans le cadre de ce volet ont principalement consisté à transposer les conclusions de la redéfinition des priorités menée à bien au début de 2026 dans le cadre de planification stratégique et de gestion axée sur les résultats de l'OIT. L'Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2028-29 [5] tient compte de la réforme en ce que le cadre de résultats qui y est proposé est plus ciblé, grâce à des résultats stratégiques et des produits moins nombreux et à une meilleure intégration des domaines d'activité connexes. Ces propositions visent également à resserrer les liens entre les priorités du programme, les structures organisationnelles, les ressources et la responsabilisation axée sur les résultats.

26. Le cadre proposé tient également compte des changements apportés aux modalités selon lesquelles le Bureau entend exécuter son programme de travail. Les résultats facilitateurs reprennent les éléments clés de la réforme, notamment la simplification des processus, le futur Centre de services mondial et une gestion plus intégrée des ressources, tandis que le cadre stratégique met en application la redéfinition des priorités approuvée par le Conseil

[5] GB.358/PFA/1.

d'administration en mars 2026. Les Propositions de programme et de budget pour 2028-29, qui seront soumises dans leur version définitive au Conseil d'administration en mars 2027, donneront de plus amples détails sur la répartition des ressources, le cadre de mesure et les modalités de mise en œuvre des résultats stratégiques et des résultats facilitateurs, et s'appuieront sur une approche plus intégrée et plus stratégique de la gestion des ressources afin de favoriser une meilleure complémentarité entre le budget ordinaire et les contributions volontaires.

Centre de services mondial

27. La création d'un centre de services mondial de l'OIT s'inscrit dans le processus de réforme à long terme et vise à faire évoluer le modèle de prestation de services du Bureau. Elle ne fait pas partie des mesures d'intervention mises en œuvre pour répondre au déficit du budget ordinaire. Les travaux entrepris en vue de la création du Centre de services mondial ont considérablement avancé. Le Bureau a suivi une approche globale fondée sur des données factuelles, sur l'expérience acquise au sein du système des Nations Unies et sur une analyse approfondie des services, de la charge de travail et des besoins opérationnels de l'OIT. Plus de 120 services et composantes de services ont été initialement recensés; l'analyse a ensuite été progressivement affinée compte tenu des mesures d'intervention prévues pour 2026-27 et des analyses fonctionnelles connexes. La conception du centre a été adaptée pour tenir compte des incidences de la réduction des effectifs du pôle Services de gestion interne et du pôle Trésorier et contrôleur des finances.

28. Le modèle envisagé repose sur l'idée que le Centre de services mondial ne devrait pas se limiter à accueillir les structures existantes qui y seraient transférées, mais qu'il devrait améliorer la prestation des services, notamment en harmonisant les pratiques et en regroupant les processus fragmentés, ainsi qu'en fournissant un appui cohérent et durable aux projets de coopération pour le développement d'une durée limitée afin d'éviter que les connaissances institutionnelles ne se perdent une fois ceux-ci achevés, comme c'est souvent le cas. Il regrouperait les services financiers et administratifs actuellement disséminés à l'échelle mondiale, l'administration des ressources humaines, le back-office, certains services d'appui aux achats, ainsi que les services informatiques et d'aide à l'utilisation des applications. L'analyse a porté sur les composantes individuelles des services plutôt que sur des fonctions dans leur ensemble. Elle a montré que les activités normalisées pouvant être assurées au moyen d'outils numériques et, d'une manière générale, depuis n'importe quel lieu se prêtaient davantage à un modèle de prestation centralisée au sein d'un centre de services mondial. Les responsabilités en matière de stratégie, d'élaboration des politiques, de conseil et de contrôle continueraient de relever des départements compétents du Bureau.

29. Les lieux d'établissement possibles ont été évalués dans l'optique de concilier qualité et maîtrise des coûts. Ils ont d'abord été examinés au regard de critères qualitatifs portant sur les compétences et les aptitudes linguistiques, la qualité de vie, l'accessibilité, la connectivité et les infrastructures. Seuls les lieux satisfaisant à un niveau minimum d'exigence ont ensuite été soumis à une analyse financière approfondie. L'évaluation finale tiendra compte à la fois de l'adéquation du lieu sur le plan qualitatif, des dépenses de personnel et des autres dépenses, de l'appui que le pays candidat est prêt à fournir ainsi que des considérations opérationnelles et liées au personnel pertinentes, afin que la décision finale soit fondée sur une appréciation équilibrée plutôt que sur un classement purement arithmétique.

30. Sous réserve de la décision finale du Directeur général, le Centre de services mondial sera mis en place progressivement. Ce processus reposera sur le dialogue social, conformément au protocole d'accord. Les modalités de transition pourront varier d'un service à l'autre en fonction des considérations relatives aux effectifs, de l'état de préparation opérationnelle et technologique et des besoins en matière de transfert des connaissances. Il devrait se prolonger sur la période biennale 2028-29 et suivre un calendrier établi avec soin afin de garantir la continuité des services et de faciliter la transition. On trouvera de plus amples détails à ce sujet dans l'annexe.

Gestion des espaces au siège

31. Une fois achevé le projet de réaménagement des espaces au 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 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. Toutefois, les processus d'examen que mènent actuellement ces entités et l'incertitude qui en résulte quant à leurs besoins futurs de locaux et aux surfaces nécessaires ne leur permettent pas, à ce stade, de s'engager définitivement à louer des espaces. Les négociations avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) se poursuivent en vue de la signature d'une lettre d'intention pour la location d'environ 745 mètres carrés. Par ailleurs, le Bureau reste en contact étroit avec les autorités du pays hôte pour étudier différentes options qui permettraient d'assurer une utilisation efficiente des espaces de bureau et des salles de conférence à Genève. Ces efforts visent à optimiser encore davantage l'utilisation des espaces du bureau disponibles et à contribuer à diminuer les coûts de fonctionnement grâce à des revenus locatifs.

▶ Prochaines étapes

32. Au cours des derniers mois de 2026 et en 2027, le Bureau continuera de mettre en œuvre la réforme par étapes, en tenant compte de la situation financière de l'Organisation, de l'application des mesures d'intervention et des évolutions pertinentes découlant de l'Initiative ONU80. Au siège, la priorité sera donnée à l'achèvement de la restructuration organisationnelle au niveau des unités et à la mise en œuvre des mesures d'ajustement des effectifs correspondantes. Dans les régions, le Bureau avancera sur la répartition future de l'expertise technique en se fondant sur l'analyse des besoins régionaux et les effectifs disponibles après la mise en place des mesures d'intervention, l'objectif étant de finaliser cette étape en 2027. En outre, les préparatifs se poursuivront en vue du transfert du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à Bruxelles et, sous réserve de la conclusion d'un accord avec le pays hôte et des dispositions pertinentes, du transfert du Bureau régional pour les États arabes à Doha. Les modalités actualisées applicables à la décentralisation des activités de coopération pour le développement prendront effet après la publication de la directive du Bureau révisée. La structure et les fonctions des bureaux extérieurs de l'OIT seront examinées à nouveau en 2027, lorsque la visibilité concernant les évolutions pertinentes découlant de l'Initiative ONU80 sera plus grande.

33. Parallèlement, le Bureau achèvera l'analyse en cours concernant le Centre de services mondial et tiendra les consultations nécessaires pour éclairer les décisions à ce sujet. Sous réserve de ces décisions, la phase de conception détaillée et les travaux préparatoires auront lieu en 2027, et la transition vers le nouveau modèle de prestation de services se poursuivra pendant la période biennale 2028-29. Les priorités de la réforme seront en outre intégrées aux Propositions de programme et de budget pour 2028-29, notamment pour ce qui est de l'allocation des ressources, du cadre de mesure et des modalités de mise en œuvre des résultats stratégiques et des résultats facilitateurs proposés.

34. Le comité de gouvernance continuera d'assurer le suivi stratégique de la mise en œuvre, notamment du calendrier des mesures de réforme et de la gestion des interdépendances et des risques. Les progrès continueront d'être évalués au regard du cadre stratégique de la réforme et des indicateurs clés de performance, ainsi qu'au moyen d'examens réguliers du registre des risques relatifs à la réforme, et des informations actualisées seront publiées sur la page Web consacrée à la réforme de l'OIT.

▶ Projet de décision

35. **Prenant note des informations fournies dans le document GB.358/INS/7 concernant la mise en œuvre de la réforme de l'OIT, le Conseil d'administration prie le Directeur général de tenir compte des orientations qu'il a formulées pendant la discussion et de lui présenter un nouveau point de situation à sa 359e session (mars 2027).**

▶ Annexe

Vers la création d'un centre de services mondial de l'OIT: progrès accomplis et propositions concernant les prochaines étapes

Rappel du contexte et explications

1. La présente annexe fournit de plus amples informations sur l'analyse entreprise en 2026 en vue de la création éventuelle du Centre de services mondial de l'OIT, et complète les informations synthétiques fournies aux paragraphes 28 à 31 du présent document. Elle décrit la méthode appliquée pour définir le modèle de prestation de services et de dotation en effectifs envisagé, l'approche suivie pour évaluer les lieux d'établissement possibles et les considérations d'ordre financier, juridique, administratif et opérationnel qui guideront les prochaines étapes.

2. La création d'un centre de services mondial s'inscrit dans les efforts déployés plus largement par le Bureau pour accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles dans un environnement multilatéral en mutation et un contexte financier en pleine évolution. Comme exposé dans le document GB.355/INS/7, l'objectif est d'étudier comment fournir certains services transactionnels, administratifs et d'appui à distance, suivant un modèle plus cohérent, plus intégré et plus rentable. Les efforts susmentionnés répondent en outre aux faits nouveaux intervenus au sein du système des Nations Unies, notamment l'Initiative ONU80.

3. Tout au long de l'année 2026, le Bureau a examiné les exemples de centres de services mondiaux d'autres organismes des Nations Unies afin de savoir si une telle structure répondrait aux besoins opérationnels propres à l'OIT. Cet examen a confirmé la grande hétérogénéité de ces centres du point de vue de la gamme des services fournis, de leur taille, de leur gouvernance et de leur lieu d'implantation. Un centre de services mondial de l'OIT devrait par conséquent refléter le mandat de l'Organisation, l'éventail de ses activités, son périmètre d'action et ses modalités de prestation de services existantes, et non être calqué sur un modèle donné.

4. Les données d'expérience au sein du système des Nations Unies indiquent que les avantages directs potentiels ne se limiteraient pas à des économies directes; il pourrait aussi s'agir de réduire la fragmentation et les doublons, d'accroître la normalisation et la spécialisation et de renforcer la cohérence et la prévisibilité des services fournis. Une distinction plus nette entre la prestation de services elle-même et les fonctions stratégiques, techniques et relatives aux politiques pourrait en outre permettre aux fonctions inhérentes à l'Organisation de se concentrer davantage sur le mandat principal de celle-ci. Tout cela suppose des processus rigoureux, un niveau de préparation adéquat sur le plan numérique, des responsabilités clairement définies, une planification des effectifs appropriée et une gestion du changement efficace, mais aussi une mise en œuvre progressive.

Méthode et modèle envisagé pour la création du Centre de services mondial de l'OIT

5. Dans ce contexte, le Bureau, plutôt que de partir d'une structure organisationnelle prédéfinie ou d'une préférence pour un lieu donné, a suivi une approche progressive et fondée sur des données factuelles, ce qui l'a amené à analyser quels services ou composantes de services, parmi les 120 sélectionnés, se prêteraient à des modalités de prestation différentes; quelles

fonctions et capacités étaient nécessaires aux fins de la prestation; quels étaient les effectifs requis; et quels étaient les lieux susceptibles d'offrir les conditions opérationnelles et les compétences voulues, à un coût approprié. Les composantes des services ont été évaluées sur la base de critères communs tels que la nature du travail et la charge de travail, le niveau de normalisation, la nécessité ou non d'interagir en présentiel, le niveau d'appropriation des outils numériques, les risques opérationnels et la mesure dans laquelle la performance pourrait être gérée par des indicateurs et des normes de service. L'analyse a ensuite été actualisée pour tenir compte des mesures d'intervention pour 2026-27, des analyses fonctionnelles correspondantes et des activités administratives et transactionnelles pertinentes actuellement réparties entre le siège et les régions.

6. Selon l'un des principaux enseignements tirés de l'analyse, c'est au regard de chaque composante d'un service, et non au regard d'une fonction ou d'une unité organisationnelle dans son ensemble, qu'il convient d'évaluer si la prestation par un centre de services mondial est adaptée. Les services normalisés, transactionnels, et dont la fourniture peut être assurée au moyen d'outils numériques et, d'une manière générale, depuis n'importe quel lieu, sont en principe plus adaptés à ce type de modèle. Les responsabilités stratégiques, relatives aux politiques, de conseil, de contrôle et de gouvernance continueraient quant à elles de relever des départements concernés. Cette approche permet de regrouper différents types de services au sein d'un cadre opérationnel qui, bien que commun, tient compte du fait que les caractéristiques des services concernés et les modalités de leur prestation peuvent varier, tout comme les dispositions à prendre en vue de la transition.

7. La structure des effectifs a été établie suivant la même méthode: il a été décidé non pas de partir du principe que chaque poste existant serait transféré à l'identique, mais d'évaluer les capacités et les profils requis pour exécuter les fonctions identifiées. L'analyse a tenu compte des effectifs qui seraient vraisemblablement maintenus à l'issue de la mise en œuvre des mesures d'intervention, ainsi que des fonctions administratives et transactionnelles actuellement réparties entre le siège et les régions. Cette dimension est particulièrement pertinente eu égard à l'importante réduction des capacités résultant de ces mesures à l'échelle du Bureau ainsi qu'au sein du pôle Services de gestion interne et du bureau du Trésorier et contrôleur des finances.

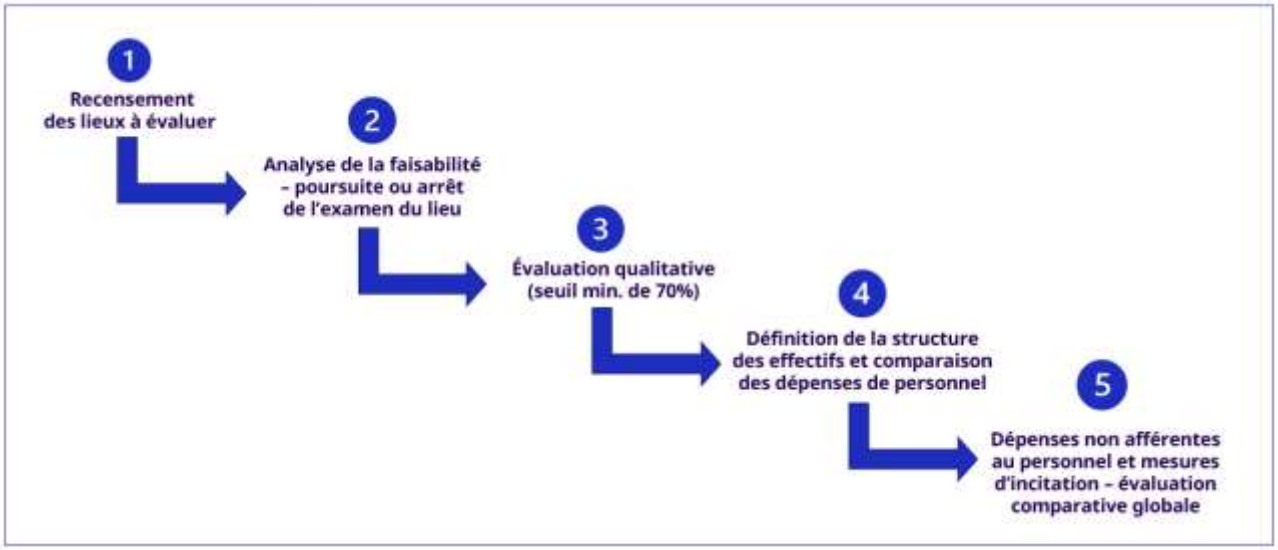
8. D'après les modélisations actuelles, et sous réserve d'ajustements ultérieurs, le Centre de services mondial compterait environ 163 postes équivalents temps plein – ce qui ne veut pas dire qu'il est proposé de créer 163 nouveaux postes. L'estimation des capacités nécessaires inclut les fonctions spécialisées, pouvant d'une manière générale être exécutées depuis n'importe quel lieu et déjà mises en œuvre par des équipes mandatées à cette fin, ainsi que les fonctions administratives et transactionnelles actuellement réparties entre le siège et les régions. Le modèle de dotation en effectifs vise à offrir une seule et même méthode pour évaluer les incidences opérationnelles et financières de la création du centre en fonction des différents lieux d'établissement envisagés, non à décider du déploiement futur de membres du personnel.

9. Le modèle envisagé pour la création du centre conduirait à regrouper les composantes des services identifiées au sein d'un même cadre opérationnel. Les activités transactionnelles et administratives pourraient être confiées à des équipes spécialisées, ce qui encouragerait la normalisation, la spécialisation et une prestation de services plus cohérente de bout en bout. Les fonctions spécialisées qui relèvent déjà d'équipes particulières et sont suffisamment indépendantes du lieu d'exécution pourraient être regroupées au sein du même environnement de services mondial. Leurs caractéristiques et les dispositions à prendre en vue de la transition pourront néanmoins varier.

Évaluation des lieux d'établissement possibles et des incidences financières

10. Parallèlement, comme indiqué dans la figure ci-dessous, le Bureau a élaboré une approche par étapes aux fins de l'évaluation des différents lieux d'établissement possibles tels que recensés à l'issue du processus d'appel à manifestation d'intérêt lancé fin 2025 auprès des États Membres. La méthode a été conçue de sorte que les lieux possibles soient évalués à l'aune de critères communs et que les aspects financiers soient examinés en même temps que les autres conditions nécessaires au fonctionnement efficace et durable du centre.

▶ Figure. Approche par étapes suivie pour l'évaluation des lieux d'établissement



11. L'évaluation comporte plusieurs étapes successives, à commencer par une première analyse de faisabilité, laquelle est suivie d'une évaluation qualitative et d'une modélisation des dépenses de personnel. L'étape finale porte sur les dépenses non afférentes au personnel, l'appui que sont prêts à apporter les pays candidats et les dispositions juridiques, administratives et opérationnelles applicables à la création et au fonctionnement du centre. Pris ensemble, ces éléments visent à fournir une base solide aux fins de l'évaluation des lieux d'établissement possibles.

12. L'évaluation qualitative repose sur un cadre de notation commun fondé sur des indicateurs publiquement accessibles concernant trois grands aspects, comme indiqué dans le tableau 1. Un seuil minimum fixé à 70 pour cent de la note maximum doit être atteint pour qu'un lieu puisse passer à l'étape de l'évaluation financière. L'objectif est de faire en sorte que seuls les lieux d'établissement à même d'offrir des conditions opérationnelles adaptées, les compétences pertinentes ainsi qu'un environnement de travail et un cadre de vie satisfaisant soient soumis à une analyse financière comparative. Le seuil sert de point de référence, mais le résultat ne préjuge pas d'une préférence pour un lieu ou un autre.

▶ Tableau 1. Cadre d'évaluation comparative

Aspect examiné	Indicateurs	Nombre de points maximum	Poids relative (en pourcentage)
Talent et expertise	Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dotée de compétences techniques; compétences linguistiques	70	35,0
Environnement de travail et qualité de vie	Indice de développement humain; indice d'inégalité de genre; indice mondial de la paix; qualité de l'air	55	27,5
Accessibilité et infrastructures	Transports et connectivité; présence de l'OIT/existence d'un accord avec le pays hôte; qualité générale de l'infrastructure informatique	75	37,5
Total		**200**	**100**

13. Le Bureau a appliqué à chacun des lieux d'établissement retenus à l'issue de l'évaluation qualitative le même modèle de structure des effectifs afin de calculer et de comparer les dépenses annuelles de personnel. Il a ainsi obtenu une base financière cohérente sur laquelle s'appuyer pour l'évaluation, étant entendu que les effectifs et les dépenses de personnel réels dépendront du modèle de fonctionnement finalement adopté et des conditions d'emploi applicables. Les dépenses de personnel constituent un facteur important, mais ne représentent qu'un seul élément du coût global lié à la création et au fonctionnement du Centre de services mondial.

14. La prochaine étape consistera à compléter et à vérifier les informations requises pour calculer les incidences financières plus larges associées à chacun des lieux, y compris les dépenses autres que celles de personnel afférentes aux locaux, à la mise en place, au changement de lieu d'implantation, au matériel, à l'infrastructure informatique, à la sécurité, à la gestion des installations et aux autres besoins opérationnels. Dans le cadre de l'analyse, une distinction sera faite entre les investissements de départ et les dépenses nécessaires pour assurer la transition, d'une part, et les dépenses récurrentes, de l'autre, de façon à évaluer les incidences financières sur plusieurs années.

15. Une attention particulière sera accordée aux mesures d'appui et d'incitation offertes par les pays candidats – contributions financières, fourniture de locaux ou de matériel, mesures préférentielles en matière de logement, appui à la réinstallation du personnel ou encore prise en charge de certains frais de fonctionnement. Les contributions de ce type peuvent avoir un impact considérable sur l'ampleur des incidences financières associées à tel ou tel site. Par conséquent, l'évaluation tiendra compte non seulement de la valeur estimée de ces contributions, mais aussi de leur durée, des conditions connexes, de leur disponibilité effective et de la mesure dans laquelle elles satisfont aux exigences opérationnelles de l'OIT.

16. L'évaluation juridique et administrative portera aussi sur les conditions applicables aux membres du personnel et à leur famille. Plusieurs facteurs seront ainsi pris en considération: dispositions applicables en matière de résidence et d'immigration, possibilités de regroupement familial, mesures de facilitation administrative, possibilité pour les conjoints ou partenaires de travailler et autres dispositions susceptibles d'influencer le recrutement, la mobilité et l'attractivité du lieu d'affectation. Ces éléments sont particulièrement importants compte tenu des différentes catégories de personnel que pourrait employer le futur Centre de services mondial et des arrangements contractuels connexes.

17. Les informations communiquées par les pays candidats seront examinées et des précisions demandées, si besoin, dans le cadre d'échanges bilatéraux ou au moyen de questionnaires de suivi. Le Bureau veillera en particulier à ce que les offres financières, les dispositions juridiques et les engagements administratifs soient suffisamment clairs, étayés et comparables. Il sera ainsi à même d'évaluer non seulement les arrangements formels proposés, mais aussi les incidences concrètes pour la création et le fonctionnement durable du centre. Partant, l'évaluation finale tiendra compte de l'adéquation du lieu sur le plan qualitatif, des dépenses de personnel et des autres dépenses, de l'appui que sont prêts à apporter les pays candidats, des éléments pertinents sur les plans juridique, administratif et opérationnel et en ce qui concerne le personnel, ainsi que des investissements de départ requis, du calendrier de mise en œuvre et des gains d'efficience susceptibles d'être réalisés au fil du temps.

Considérations liées à la mise en œuvre et prochaines étapes

18. La création d'un centre de services mondial constituera un changement organisationnel considérable. La mise en œuvre devra s'articuler autour de trois objectifs: obtenir les gains d'efficience escomptés et améliorer les services fournis; assurer la continuité et la qualité des services tout au long de la transition; gérer les incidences de ce changement pour le personnel d'une manière qui soit juste, transparente et centrée sur l'humain.

19. Le modèle de dotation en effectifs repose sur une capacité indicative à fournir des services plutôt que sur un ensemble de postes existants ou de membres du personnel qui pourraient simplement être transférés. Actuellement, les tâches administratives et transactionnelles concernées sont en grande partie réalisées par des fonctionnaires de la catégorie des services généraux recrutés sur le plan local. La mise en œuvre devra donc s'appuyer sur une stratégie de transition des effectifs tenant compte des catégories de personnel, des arrangements contractuels, des départs naturels, des recrutements et des possibilités de redéfinition de postes, et s'accompagner d'une démarche structurée de transfert des connaissances et d'un dialogue social approprié. C'est pourquoi le processus devra être examiné au sein du Comité de négociation paritaire.

20. La transition ne prendra pas nécessairement la même forme pour chaque groupe de services. Les besoins opérationnels et en personnel ne seront peut-être pas les mêmes pour les fonctions spécialisées pouvant être exécutées depuis n'importe quel lieu et pour les services administratifs ou transactionnels actuellement assurés par des membres du personnel recrutés sur le plan local. Le calendrier devra tenir compte des considérations relatives au personnel, de l'état de préparation des services, des exigences liées au recrutement, de la maturité des processus et des technologies ainsi que de la capacité du Centre de services mondial à assumer les responsabilités sans compromettre la continuité ou la qualité des services.

21. Le futur Centre de services mondial offrira aussi l'occasion d'améliorer progressivement la prestation de services. Il ressort de l'expérience acquise par d'autres organisations que de telles améliorations peuvent être apportées par étapes, sans nécessairement refondre totalement les processus avant de transférer les services. Il sera néanmoins essentiel de disposer de dispositifs de gouvernance et de responsabilité, de normes de services et d'indicateurs de performance clairs pour surveiller la qualité, la ponctualité, la fiabilité, la réactivité et le coût des services.

22. La création du centre devrait s'inscrire dans la continuité des mesures d'intervention adoptées pour 2027, même si elle ne constitue pas à proprement parler l'une de ces mesures. Sous réserve des décisions, consultations et négociations pertinentes, les travaux menés en 2027

pourraient porter sur la mise au point d'un plan de conception détaillé et la préparation à la mise en œuvre, y compris les modalités de gouvernance et de fonctionnement, la planification des effectifs, les accords avec le pays hôte et modalités de mise à disposition de locaux, la préparation à la mise en place des processus et des technologies, le recrutement, le transfert des connaissances et la gestion du changement.

23. La transition vers le nouveau modèle devrait se poursuivre pendant la période biennale 2028-29 et les groupes de services devraient être intégrés progressivement, une fois que les étapes préalables auront été franchies. D'autres services et améliorations pourront suivre une fois que le centre sera opérationnel et que sa performance aura été évaluée. Le rythme de la mise en œuvre devrait tenir compte des exigences opérationnelles et des besoins en personnel.

24. L'analyse comparative et l'analyse des besoins de l'OIT ont permis de recenser les risques nécessitant une gestion active, qui sont énumérés dans le tableau 2. L'approche proposée devra comporter des mesures d'atténuation adaptées – transition par étapes, dispositif structuré de transfert des connaissances, planification des effectifs, communication claire, dialogue social et planification financière pluriannuelle.

25. Les travaux menés jusqu'ici ont permis de réaliser des avancées importantes dans la définition de ce que pourrait être le Centre de services mondial de l'OIT et d'élaborer un cadre d'analyse intégré faisant le lien entre gamme des services, besoins en effectifs, adéquation du lieu et incidences financières. Il s'agit maintenant d'achever l'évaluation des dépenses non afférentes au personnel, de l'appui que sont prêts à apporter les pays candidats et des dispositions juridiques et administratives applicables, ainsi que de préciser le modèle d'organisation et de mise en œuvre. Les résultats serviront de base aux décisions qu'il faudra encore prendre pour créer un centre de services mondial conçu pour améliorer la cohérence, l'efficience et la qualité des services d'appui, tout en préservant l'application du principe de responsabilité, la continuité des services et la gestion responsable des répercussions sur le personnel.

▶ Tableau 2. Cadre d'évaluation comparative

Type de risque	Incidences possibles	Principales mesures d'atténuation
Interruption de la continuité des services	Perturbation des services administratifs/d'appui essentiels	Transition par étapes; prestation de services hybrides, y compris au travers de projets pilotes; définition de critères visant à déterminer l'état de préparation; si besoin, duplication contrôlée de certains services
Perte de connaissances institutionnelles	Perte de compétences opérationnelles propres à l'OIT	Dispositif structuré de transfert des connaissances; constitution de dossiers; mise en œuvre par étapes; chevauchements
Contraintes liées à la mobilité des membres du personnel de la catégorie des services généraux	Impossibilité de transférer les membres du personnel recrutés sur le plan local vers un autre lieu	Planification des effectifs; départs naturels; recrutements progressifs sur le futur lieu d'établissement
Perte de cohésion au sein des équipes	Perte de coordination entre les équipes du siège et celles du Centre de services mondial	Mise en place de pratiques de communication et de coordination structurées et systématiques

Type de risque	Incidences possibles	Principales mesures d'atténuation
Problèmes de recrutement	Incapacité du centre à fournir les services selon le calendrier prévu	Planification précoce des effectifs; délais de recrutement réalistes; chevauchements
Désengagement du personnel	Incertitudes au sein du personnel et niveau de service réduit (productivité?)	Processus de gestion du changement reposant sur une communication transparente; dialogue social; mesures de transition/d'accompagnement centrées sur l'humain
Manque de préparation technologique	Impossibilité de fournir des services efficaces d'un lieu à l'autre	Évaluation du niveau de préparation technologique et mesures correctives
Dégradation de l'expérience client	Diminution de la réactivité ou de la qualité des services	Normes de service; retours des clients; mécanismes de remontée des problèmes
Non-concrétisation des gains d'efficience escomptés	Économies tardives ou annulées par les coûts liés à la transition	Planification financière pluriannuelle; identification des coûts liés à la transition; suivi des retombées positives