



Conseil d'administration

316^e session, Genève, 1-16 novembre 2012

GB.316/PFA/1

Section du programme, du budget et de l'administration
Segment du programme, du budget et de l'administration

PFA

Date: 28 septembre 2012

Original: anglais

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2014-15

Objet du document

Le Conseil d'administration est invité à formuler des observations sur les informations préliminaires concernant les Propositions de programme et de budget pour 2014-15 et à donner des orientations au Bureau en vue de la présentation des propositions à sa session de mars 2013 (voir le projet de décision au paragraphe 38).

Objectif stratégique pertinent: Les quatre objectifs stratégiques et la rubrique «Gouvernance, appui et management».

Incidences sur le plan des politiques: Les orientations du Conseil d'administration sur l'aperçu préliminaire serviront de base à l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2014-15.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Le programme et budget pour 2014-15.

Suivi nécessaire: A sa 317^e session (mars 2013), le Conseil d'administration examinera les Propositions de programme et de budget pour 2014-15.

Unité auteur: Bureau de programmation et de gestion (PROGRAM).

Documents connexes: Cadre stratégique 2010-15 (GB.304/PFA/2(Rev)); Stratégie en matière de ressources humaines (GB.306/PFA/12/2); Stratégie en matière de connaissances (GB.306/PFA/12/3); Stratégie en matière de technologies de l'information (GB.306/PFA/ICTS/1); Stratégie en matière de coopération technique (GB.306/TC/1); Stratégie d'évaluation (GB.310/PFA/4/1(Rev.)); Exécution du programme de l'OIT 2010-11 (GB.313/PFA/1).

Introduction

1. Le présent aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2014-15 définit une voie qui rendra l'Organisation mieux à même d'affronter les défis urgents du monde du travail et de s'acquitter de son mandat dans des conditions complexes et difficiles.
2. Les propositions sont présentées dans le contexte des changements et réformes en cours dans l'Organisation qui seront déterminants pour son succès futur. Pris ensemble, ces changements et réformes auront pour effet:
 - d'accroître la pertinence et l'utilité de l'OIT pour ses mandants;
 - de renforcer l'autorité et l'influence de l'OIT dans les domaines relevant de son mandat;
 - d'augmenter l'impact de l'OIT en concentrant une masse critique de ressources autour de questions essentielles;
 - d'améliorer le rapport coût-résultats en renforçant les systèmes, les pratiques et le travail d'équipe dans les activités de gestion et d'administration.

Contexte extérieur

3. Le présent aperçu paraît plus d'un an avant le début de l'exécution du programme et du budget, alors même que les conditions actuelles des marchés du travail dans le monde et la menace d'un ralentissement plus marqué de l'économie mondiale font planer des incertitudes sur la sortie de crise. La période biennale sera probablement l'un des grands défis que les mandants tripartites de l'OIT auront à relever, et c'est en fonction de sa capacité de les aider efficacement à y répondre que l'Organisation sera jugée et qu'elle pourra susciter soutien et adhésion.
4. La crise n'a pas interrompu les grands processus de mutation qui sont à l'œuvre dans le monde du travail et elle les a même accélérés à certains égards. Un dynamisme économique ininterrompu dans certaines régions a coïncidé avec la stagnation ou la contraction de l'activité dans d'autres. Cela signifie qu'il existe désormais de nouvelles possibilités de transformer la croissance économique en emplois décents et en progrès social pour une grande partie de la population mondiale, tandis qu'ailleurs des dispositions sociales établies de longue date sont remises en question. Tous ces changements ont pour toile de fond une constante redéfinition de la division du travail dans l'ensemble de l'économie mondiale où les pratiques sur le lieu de travail évoluent rapidement. L'OIT doit comprendre ces nouvelles tendances et en tirer des conclusions pour pouvoir les influencer. L'immobilisme – ne serait-ce que pendant une seule période biennale – risque d'ôter toute pertinence à l'OIT. Le fait d'appréhender ces réalités offre à l'Organisation de formidables possibilités d'assumer un rôle central dans le rééquilibrage nécessaire de l'économie mondiale en vue d'une croissance forte et durable, et de progresser dans sa mission en faveur de la justice sociale dans le monde.

Contexte interne

5. L'une des conséquences évidentes de cette conjoncture est que les finances publiques sont soumises à de fortes pressions dans de nombreux Etats Membres et que de réelles contraintes pèsent sur les dépenses. C'est pourquoi les propres propositions de programme et de budget de l'OIT doivent:
 - faire la preuve de leur pertinence et de leur utilité par leur contenu intrinsèque;
 - s'appuyer sur un changement dans les méthodes de travail de l'Organisation, qui doit mettre davantage l'accent sur la rigueur et la sensibilisation aux coûts et reconnaître qu'il lui incombe d'optimiser ses ressources.
6. Pour répondre à ces impératifs, un vaste processus de réforme interne a été lancé au sein du Bureau. Certains changements ont déjà été opérés; la plupart prendront effet avant le début de la période biennale 2014-15; d'autres seront réalisés pendant celle-ci. Quoiqu'il en soit, toutes ces mesures doivent contribuer à l'exécution efficace du programme et du budget. Elles porteront sur les éléments suivants:
 - les structures et procédures au niveau de la direction;
 - le renforcement des capacités statistiques, de recherche et d'analyse;
 - la structure du Bureau à Genève et des bureaux régionaux, et leurs fonctions respectives;
 - des activités de coopération technique pertinentes et de qualité;
 - des systèmes administratifs efficaces;
 - l'amélioration des communications internes;
 - l'amélioration de la gestion axée sur les résultats;
 - le renforcement des examens des dépenses;
 - une meilleure utilisation des résultats des évaluations.
7. Ces mesures viendront s'ajouter au programme stratégique de fond - par exemple dans le cas de l'action normative de l'OIT – dans le cadre duquel d'importants processus sont déjà en cours. Là, comme ailleurs, la capacité du Bureau d'être à l'écoute des mandants tripartites, de comprendre leurs positions et d'agir en conséquence sera d'une importance capitale.

I. Action ciblée et mise en œuvre: les clés de la réussite

Des bases solides

8. Les Propositions de programme et de budget pour 2014-15 sont établies sur une base solide. L'Agenda du travail décent, avec ses quatre objectifs stratégiques interdépendants, consacrés par la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, est amplement connu et accepté, et il continuera de guider l'action de

l'Organisation. Le Cadre stratégique pour 2010-2015, articulé autour de 19 résultats, demeurera le cadre opérationnel de base. Cela étant dit, la Conférence internationale du Travail a donné des orientations claires sur la priorité qu'il convient d'accorder à certains grands défis et à certaines perspectives importantes, notamment par le biais de l'adoption de nouvelles normes et des discussions récurrentes.

Cibler l'action, une nécessité

9. Le Conseil d'administration a également souligné la nécessité pour l'OIT de concentrer son action sur un nombre limité de domaines essentiels dans lesquels elle peut avoir une incidence réelle et démontrable.
10. En concentrant ses efforts sur l'exécution de son cadre stratégique, et en parvenant ainsi à une utilisation plus efficace des ressources, l'OIT peut renforcer sa capacité de répondre aux grands défis auxquels les mandants sont confrontés.
11. Le cadre stratégique est le fil conducteur de l'action de l'OIT et il définit les thèmes sur lesquels la Conférence et le Conseil d'administration souhaitent voir l'OIT obtenir des résultats notables au cours de la période 2010-2015. S'inscrivant dans ce cadre, les Propositions de programme et de budget pour 2014-15 devraient refléter et appuyer les travaux menés au titre des 19 résultats, tout en accordant la priorité à des activités réalisées dans un nombre limité de domaines qui sont d'une importance fondamentale et qui recouvrent plusieurs de ces résultats.
12. Les domaines d'une importance fondamentale, qu'il est proposé de définir, contribueront à la réalisation des 19 résultats en favorisant le travail d'équipe et la concentration des ressources humaines et financières. Ils ne se situent pas en dehors des résultats déjà établis et ne les complètent pas non plus. En surmontant la dispersion et le cloisonnement actuels des efforts, le Bureau améliorera l'efficacité, la qualité et l'impact de ses travaux.

Choisir les domaines d'une importance fondamentale

13. L'intérêt de cette approche novatrice dépendra largement de la sélection d'un nombre limité de domaines bénéficiant du soutien de l'ensemble des régions et des mandants tripartites de l'OIT. Il doit s'agir de domaines pertinents et utiles à un moment où la création de possibilités d'emploi décent est une priorité absolue dans le monde.
14. Compte tenu de ce qui précède, les domaines d'une importance fondamentale qu'il est proposé de définir devraient porter sur:
 - les grandes questions d'actualité qui se posent aux gouvernements et qui concernent de très nombreux employeurs et travailleurs dans le monde;
 - des questions offrant la possibilité à l'OIT de changer véritablement le cours des choses et correspondant à un besoin particulièrement évident;
 - des décisions précédentes de la Conférence ou du Conseil d'administration ainsi que des préoccupations autrement exprimées par les mandants.
15. Pris ensemble, et avec la participation et l'appui actifs de tous les Etats Membres, les sept domaines ci-après peuvent doter l'OIT d'un programme pour le changement susceptible d'avoir une incidence notable sur la vie de centaines de millions d'individus.

16. Outre qu'ils font appel à plusieurs sphères d'expertise du BIT, les travaux dans ces domaines seront entrepris en tenant pleinement compte de la nécessité de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail, le dialogue social et l'égalité entre hommes et femmes.

Droits au travail	Emploi	Protection sociale	Dialogue social
<p>Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables</p> <p><i>Les formes de travail inacceptables s'entendent notamment des conditions qui ne respectent pas les principes et droits fondamentaux au travail ou qui sont incompatibles avec les normes internationales du travail. L'accent sera mis sur les conditions qui menacent le bien-être des travailleurs, une attention particulière étant accordée aux catégories vulnérables de travailleuses et de travailleurs. Les travaux dans ce domaine feront appel à tous les moyens d'action de l'OIT; ils allieront des conseils empiriques sur les politiques, pour recenser et combler les insuffisances de la protection, avec des activités de coopération technique et de renforcement des capacités, en complément de la promotion et de l'application des normes internationales du travail. Ils comprendront également des partenariats publics-privés et d'autres initiatives fondées sur la coopération.</i></p> <p>Des emplois et des qualifications pour les jeunes</p> <p><i>La Conférence internationale du Travail de 2012 a lancé un appel à l'action pour combattre la crise mondiale de l'emploi à laquelle les jeunes, hommes et femmes, sont confrontés, en définissant une stratégie multidimensionnelle axée sur des politiques économiques et des politiques relatives au marché du travail, aux qualifications et aux droits des jeunes. L'OIT aidera les mandants à rassembler des éléments tangibles sur ces politiques, afin d'assurer plus efficacement l'appui technique et le renforcement des capacités. Une attention particulière sera accordée au rapprochement entre la formation et le monde du travail, notamment s'agissant d'apprentissages de qualité fondés sur un dialogue social solide, ainsi qu'à l'entrepreneuriat des jeunes et à l'environnement propice dans lequel il devient possible. L'OIT travaillera en partenariat avec des organismes très divers œuvrant en faveur de l'emploi des jeunes ou spécialisés dans ce domaine.</i></p> <p>Etablir et étendre les socles de protection sociale</p> <p><i>La recommandation n° 202 concernant les socles nationaux de protection sociale adoptée en 2012 fournit des orientations aux Etats Membres pour établir et maintenir des socles de protection sociale pour tous en tant qu'élément fondamental de leurs systèmes nationaux de sécurité sociale qui assurent progressivement des niveaux plus élevés de sécurité sociale. L'OIT aidera les mandants à concevoir des socles de protection sociale et à les mettre en œuvre, en recourant aux institutions du dialogue social et en coordonnant cette action avec d'autres politiques sociales et économiques qui réduisent la vulnérabilité et renforcent l'emploi décent formel. Les connaissances spécialisées en matière de sécurité sociale seront combinées aux qualifications et à l'employabilité, à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables ainsi qu'à une analyse économique pour assurer la viabilité de la protection sociale dans le cadre de politiques budgétaires saines.</i></p> <p>Réponses à la crise, réforme et dialogue</p> <p><i>En périodes de ralentissement économique, une série de réformes est nécessaire pour redresser l'économie et l'emploi. Les mandants comptent sur l'OIT pour leur apporter un appui. Celle-ci fournira des informations, des données et des analyses pour contribuer à des débats d'orientation sur des programmes d'ajustement budgétaire socialement responsables, des mesures socialement équilibrées, y compris les mécanismes de fixation des salaires pour assurer la compétitivité, l'aide aux petites et moyennes entreprises (PME), les régimes de protection sociale, le droit du travail et d'autres réformes fondées sur les normes internationales du travail, ainsi qu'à des débats sur les politiques et les mesures macroéconomiques visant à stimuler l'emploi. En s'appuyant sur le Pacte mondial pour l'emploi, l'OIT contribuera aux stratégies nationales et internationales en coopérant activement avec les mandants et les partenaires multilatéraux.</i></p> <p>Productivité et conditions de travail dans les PME</p> <p><i>Partout dans le monde, les PME ont des difficultés à accroître la productivité et améliorer les conditions de travail. L'amélioration des conditions de travail est souvent perçue comme ayant un effet négatif sur les coûts et la rentabilité et comme étant financièrement inabordable. Pourtant, des conditions de travail décentes peuvent représenter des investissements commerciaux rationnels, en dynamisant la productivité et la compétitivité. Les activités dans ce domaine consisteront à former une base de connaissances pour mettre en relief les politiques et les pratiques qui aideraient à s'orienter vers un modèle où l'amélioration des conditions de travail et les gains de productivité se renforcent mutuellement, incluant la sécurité et la santé et d'autres conditions de travail, les possibilités de perfectionnement professionnel et les pratiques de négociation collective. Une stratégie permettant aux PME de faciliter la formalisation sera élaborée et traduite en orientations pratiques pour les mandants.</i></p>			

Travail décent dans l'économie rurale et l'économie informelle

L'OIT soutiendra des politiques et des programmes permettant aux travailleurs pauvres en milieu rural et dans l'économie informelle d'obtenir un emploi décent. Dans les zones rurales, son appui aux mandants consistera à collecter des éléments d'information et à renforcer les capacités pour faciliter la commercialisation, notamment dans le cadre de coopératives, lancer et développer des activités non agricoles, réaliser des investissements dans des infrastructures à forte intensité d'emploi, et aider les travailleurs ruraux à obtenir le respect des normes internationales du travail. Dans l'économie informelle, l'OIT passera en revue les facteurs de la formalisation et les favorisera, en ciblant les petites et micro-entreprises dans certains secteurs économiques. Les mesures d'intervention contribueront à l'établissement de cadres d'action propices à la formalisation au moyen de politiques, de législations et de réglementations appropriées.

Renforcer la conformité des lieux de travail par l'inspection du travail

L'OIT concentrera sa capacité sur la mise en conformité de tous les lieux de travail avec les normes internationales du travail, les législations et réglementations nationales du travail et les conventions collectives applicables. Il est possible d'y parvenir par les moyens suivants: renforcement des fonctions de contrôle et de prévention de l'inspection et de l'administration du travail; amélioration de la collaboration entre employeurs et travailleurs; fourniture d'une assistance technique et renforcement des capacités des institutions gouvernementales chargées de faire respecter la loi; aide à la conception de législations du travail et de mécanismes efficaces de règlement des litiges; et partenariats publics-privés. L'OIT travaillera avec les mandants pour mettre au point des moyens novateurs et complémentaires de mettre en conformité les lieux de travail, y compris dans l'économie informelle.

Emploi

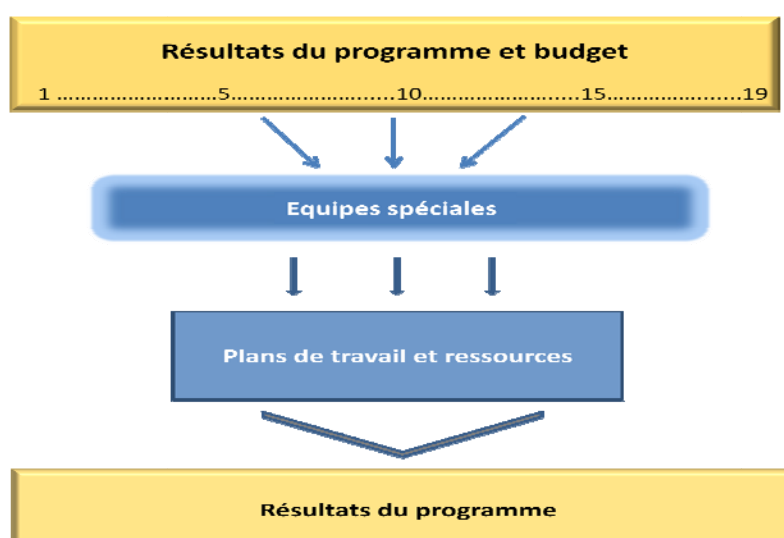
Dialogue social

Protection sociale

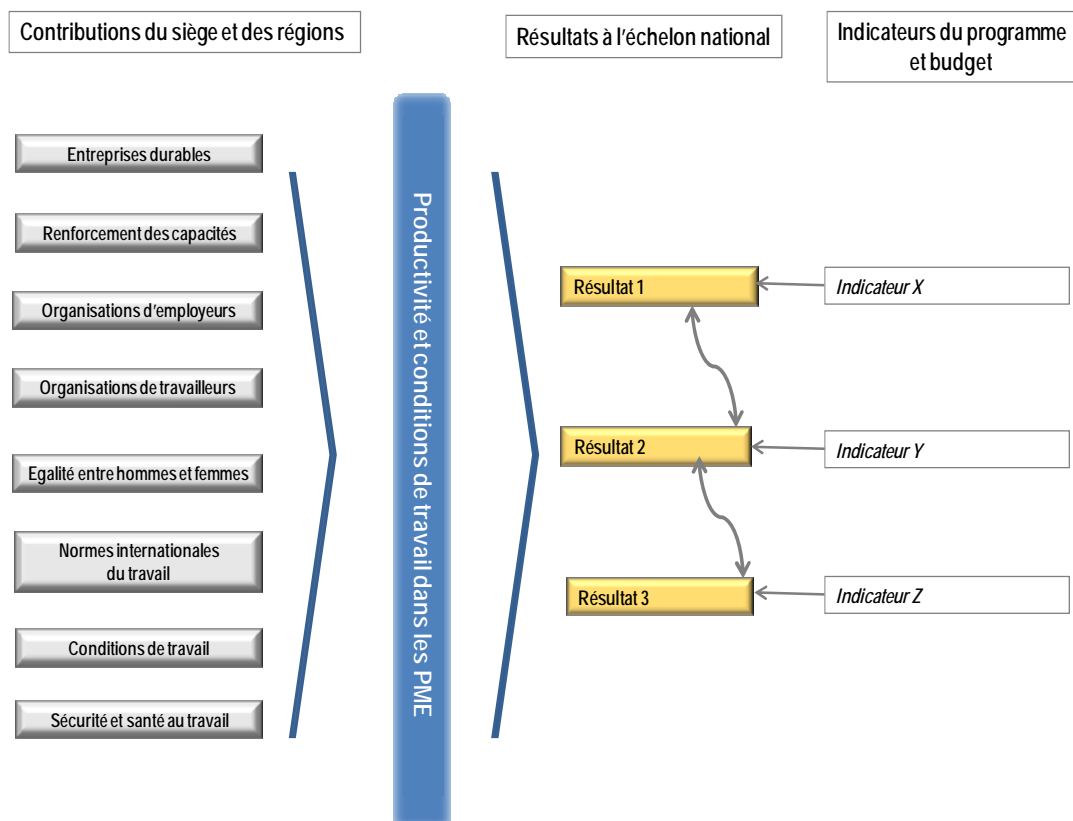
Droits au travail

Organisation et gestion pour une action ciblée

17. Pour consolider les efforts déployés par l'OIT afin de mettre en œuvre ce programme pour le changement, il faudra travailler selon de nouvelles modalités, qui découleront du grand programme de réforme structurelle présenté dans la Partie II.
18. L'organisation actuelle des activités fait apparaître une coïncidence entre les différents résultats et les structures administratives existantes à Genève, ce qui peut avoir pour effet indésirable d'entraîner un cloisonnement des activités et de faire obstacle au travail d'équipe entre les structures et les résultats.
19. La proposition d'intégrer les ressources dans l'ensemble des résultats pour atteindre une masse critique et avoir un impact réel, par l'intermédiaire des «équipes spéciales» créées récemment pour chaque domaine d'une importance fondamentale, permettra d'offrir des services de meilleure qualité aux mandants. Cette proposition peut être représentée par un schéma, comme dans la figure 1 ci-après.



20. Pour gagner ainsi en efficacité, il sera nécessaire de modifier sensiblement les méthodes de travail afin de privilégier la flexibilité et la collaboration, à charge pour la direction de mettre en œuvre ces nouvelles méthodes et de faire rapport à ce sujet:
- Chacune des stratégies de résultats du programme et budget pour 2014-15 sera axée sur deux ou trois priorités pour lesquelles des services concrets et pertinents seront fournis au cours de la période biennale. L'une au moins de ces priorités aura trait à un domaine d'importance fondamentale et impliquera de ce fait des activités conjointes.
 - Avant le début de la période biennale, un plan de travail sera défini pour chaque priorité, dans lequel il sera indiqué comment les ressources seront affectées et coordonnées dans l'ensemble du Bureau.
 - Ces plans de travail intégreront des contributions émanant tant du siège que des régions. Toutes les sources de financement dont dispose l'OIT au titre du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires seront sollicitées pour les financer.
 - Les activités touchant à chaque domaine d'une importance fondamentale seront supervisées par un directeur principal et menées à bien par un ou deux coordonnateurs chargés de veiller à l'application du plan de travail. Les directeurs des bureaux de pays seront responsables de la mise en œuvre au niveau national.
21. Pour maximiser l'impact, le Bureau combinera les activités et les ressources des différents départements au siège et des régions et les concentrera sur les domaines d'importance fondamentale choisis. Par voie de conséquence, les connaissances, les conseils sur les politiques et les services seront fournis de manière à obtenir un impact plus important.
22. Pour prendre un exemple – la productivité et les conditions de travail dans les PME –, la procédure serait telle que présentée dans la figure 2.



23. La mise en place d'équipes spéciales dont les membres proviennent de tout le Bureau permettra d'offrir aux mandants des services plus cohérents. Chaque résultat à l'échelon d'un pays est lié à un résultat du programme et budget, mais sa concrétisation exige un apport technique et financier de la part de différentes unités au siège et dans les régions.

II. Le cadre propice: la réforme structurelle

24. Le programme et budget pour 2014-15 sera préparé et mis en œuvre avec pour toile de fond une réforme structurelle grâce à laquelle l'OIT optimisera l'utilisation de ses ressources et s'acquittera plus efficacement de son mandat. Il faudra que ce cadre propice comprenne les éléments ci-après si l'Organisation veut se montrer à la hauteur de ses ambitions pour la période biennale.

Renforcer la base de connaissances

25. Faisant fond sur les activités déjà en cours concernant le portail de connaissances, le Bureau reverra les modalités de la collecte de statistiques et des travaux de recherche et d'analyse. L'OIT est une organisation fondée sur la connaissance: la qualité de ses services techniques, la crédibilité de ses conseils sur les politiques et le succès de ses activités de sensibilisation, en fait son autorité en tant qu'institution, seront proportionnels à la solidité de sa base de connaissances – du moins est-ce le cas dans un environnement concurrentiel comme celui qui prévaut aujourd'hui. Une remise à niveau est indispensable.
26. La réforme dans ces domaines permettra de renforcer la fonction statistique centrale du BIT; d'améliorer les capacités d'analyse technique, lorsqu'elles sont insuffisantes, et de combler les lacunes; de coordonner efficacement le programme de recherche; et de faire mieux reposer les activités de sensibilisation et de conseil sur la base de données factuelles.

Clarifier les rôles et les responsabilités dans les régions

27. Les bureaux extérieurs de l'OIT et le personnel du BIT dans les régions sont en première ligne s'agissant de fournir des services aux mandants. Il est primordial que leurs responsabilités soient clairement définies et bien comprises et qu'ils soient en mesure de s'en acquitter. De même, la répartition et la complémentarité des tâches entre le terrain et le siège doivent être précisées et viser une plus grande efficacité, les ressources étant allouées en fonction des responsabilités.
28. Cela passe par un examen complet de la structure extérieure, examen qui doit porter sur l'implantation des bureaux, leurs missions et les ressources qui leur sont allouées, sans toutefois se limiter à ces éléments, l'objectif étant de voir comment obtenir les meilleurs résultats possibles à travers une interaction constante et systématique entre le siège et le terrain.
29. Vu l'importance de l'enjeu, cet examen devrait débiter en 2013 de manière à ce que ses conclusions commencent à être prises en compte d'ici à la période biennale 2014-15.

Fournir des services de coopération technique pertinents et de qualité

- 30.** L'OIT est fortement tributaire des ressources que les Etats Membres et d'autres partenaires lui allouent sous forme de contributions volontaires aux fins d'activités de coopération technique. Pour l'exercice biennal en cours, le montant de ces contributions devrait représenter 34 pour cent des ressources totales. Pour maintenir et étendre ses activités de coopération technique, l'OIT va devoir renforcer ses liens avec ses partenaires actuels et potentiels et apporter des réponses convaincantes à un ensemble de questions indissociables qui vont probablement lui être posées avec de plus en plus d'insistance en période de restrictions budgétaires importantes:
- L'OIT est-elle en mesure d'apporter une contribution significative sur des aspects prioritaires des programmes de développement nationaux et internationaux?
 - Peut-elle le faire en obtenant le meilleur rapport coût-résultats?
 - Peut-elle tenir ses engagements en offrant les niveaux de qualité attendus?
 - Peut-elle faire garantir une pleine cohérence entre ses activités financées par le budget ordinaire et celles financées par des fonds extrabudgétaires?
 - Met-elle à profit les conclusions des évaluations et y donne-t-elle suite?
- 31.** Pour être à la hauteur de ces défis, le Bureau entreprendra en 2013 un examen des activités de coopération technique, qui impliquera inévitablement un dialogue avec ses partenaires en la matière. Il fera le nécessaire pour se conformer aux exigences de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
- 32.** En même temps, le BIT devra participer activement aux stratégies liées à l'initiative «Unis dans l'action» des Nations Unies en ayant conscience de ses responsabilités; il obtiendra les orientations du Conseil d'administration et y donnera suite pour faire face aux difficultés potentielles – et exploiter les avantages effectifs – découlant de cet engagement. Préserver le caractère spécifique que l'OIT tient de son mandat et fournir des services aux mandants tripartites sont deux nécessités absolues auxquelles l'Organisation répondra en jouant son propre rôle dans le cadre des programmes de pays des Nations Unies.

Efficacité de la gestion et de l'administration

- 33.** Les Etats Membres attendent de l'OIT qu'elle se conforme aux normes les plus rigoureuses en matière de gestion et d'administration, qu'ils sont eux même tenus d'appliquer.
- 34.** Depuis sa prise de fonction, le nouveau Directeur général a pris des dispositions pour réorganiser et rationaliser les structures et procédures de direction. Un processus de réorganisation sera ensuite engagé à l'échelle du Bureau. Il s'agira en priorité de lever les obstacles qui s'opposent en interne au travail en collaboration, de regrouper les structures fragmentées et de mieux combiner les différents moyens d'action dont dispose le Bureau. Les responsabilités en matière de gestion seront définies plus clairement et ceux qui en seront investis devront faire rapport en conséquence.
- 35.** Il importe que les systèmes de gestion et d'administration soient conçus dans un souci d'efficacité et de transparence qui exclue toute complication indue et tout chevauchement inutile. Un examen de ces processus s'inscrira dans le cadre de la réforme de la gestion et de l'administration, afin de faciliter la tâche du Comité d'examen des dépenses dans un

certain nombre de domaines liés à la rentabilité. Les travaux se poursuivront pour affiner et améliorer la procédure de gestion axée sur les résultats et ses modalités d'application.

Ressources humaines

36. L'amélioration constante de la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'application de la Stratégie en matière de ressources humaines 2010-2015 est la clé de l'exécution réussie du programme et du succès du vaste processus de réforme, et ce à plusieurs égards. La nécessité d'associer pleinement le personnel au changement, notamment par un fonctionnement adéquat des mécanismes de concertation entre le personnel et l'Administration, revêt une importance qui est loin d'être marginale. Une grande attention sera également accordée aux communications internes au sein du Bureau, qui doivent rester fluides et gagner en efficacité.
37. Pour toutes ces raisons, la direction s'est fixé quatre priorités qui guideront son action dans ce domaine:
- Prendre en compte la planification des effectifs et les capacités d'encadrement aux fins de l'exécution du programme et du budget;
 - Appliquer une politique de mobilité géographique et fonctionnelle qui réponde aux besoins du Bureau et offre des opportunités au personnel;
 - Appliquer la stratégie de perfectionnement du personnel en suivant une approche plus stratégique;
 - Revoir la politique du BIT relative aux contrats de travail.

Projet de décision

38. *Le Conseil d'administration prie le Directeur général de prendre en compte, lors de l'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2014-15, qui seront soumises au Conseil d'administration à sa 317^e session (mars 2013), les avis exprimés et les orientations fournies lors de la discussion de l'aperçu préliminaire.*