



Conseil d'administration

334^e session, Genève, 25 octobre-8 novembre 2018

GB.334/PFA/1

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

PFA

Date: 3 octobre 2018

Original: anglais

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2020-21

Objet du document

Le Conseil d'administration est invité à donner des orientations concernant la préparation du programme et budget pour 2020-21, compte tenu des difficultés du contexte actuel, en vue de la présentation de propositions à ses 335^e (mars 2019) et 337^e (octobre-novembre 2019) sessions. Le présent aperçu décrit les défis que devra relever l'OIT dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, notamment dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réforme du système des Nations Unies, et définit l'approche à suivre en vue du renforcement des capacités techniques et de l'efficacité opérationnelle, en se référant aux objectifs du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021.

Objectifs stratégiques pertinents: Tous.

Principal résultat/élément transversal déterminant: Tous les résultats/éléments transversaux.

Incidences sur le plan des politiques: Oui.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Oui.

Suivi nécessaire: Oui.

Unité auteur: Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM).

Documents connexes: Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008); résolution de l'OIT concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent (2016); résolution et conclusions concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des objectifs de développement durable (2018); résolution de l'OIT concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme (2018); ILC.102/DG/1A; GB.328/PFA/1; GB/329/PFA/1; GB.329/INS/3/1; GB.331/PFA/4; GB.331/PFA/13; GB.332/PFA/8; GB.333/INS/7/2; GB.334/PFA/INF/2; GB.334/INS/3/1; GB.334/INS/3/4.

I. Introduction

1. Le présent document donne un premier aperçu des Propositions de programme et de budget pour 2020-21. Il s'inscrit dans les circonstances particulières du centenaire de l'Organisation, qui sera célébré en 2019, et de la réflexion en cours sur l'avenir du travail dont le point culminant sera la discussion organisée sur cette question lors de la Conférence internationale du Travail de 2019.
2. A sa 333^e session (juin 2018), le Conseil d'administration a approuvé la modification du processus de préparation des Propositions de programme et de budget pour 2020-21 de telle manière que le Bureau puisse prendre en compte les conclusions de la discussion sur l'avenir du travail qui aura lieu lors de la session du centenaire de la Conférence internationale du Travail tout en se conformant strictement aux exigences de son Règlement financier ¹.
3. Pour récapituler, ce processus est le suivant:
 - Novembre 2018: examen par le Conseil d'administration du présent document dans lequel sont présentés les défis que devra relever l'OIT dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, notamment dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et de la réforme du système des Nations Unies, et l'approche globale de l'OIT en matière de renforcement des capacités techniques et de recherche d'efficacité opérationnelle.
 - Mars 2019: examen par le Conseil d'administration des Propositions de programme et de budget pour 2020-21 qui comprendront le budget stratégique des dépenses présentées par ligne de crédit, divisé en parties et en articles comme le prescrit le Règlement financier (voir l'encadré ci-contre), accompagné d'une analyse des nouvelles problématiques et d'une description de l'approche et de la méthodologie proposées par le Bureau pour améliorer le cadre de résultats.
 - Juin 2019: adoption du budget par la Conférence internationale du Travail qui procédera à la répartition des recettes budgétaires entre les Etats Membres selon la procédure habituelle.
 - Juin à novembre 2019: consultations tripartites informelles avec les membres du Conseil d'administration sur la préparation du cadre de résultats.
 - Novembre 2019: examen et approbation par le Conseil d'administration des principales composantes du programme de travail, y compris des informations détaillées sur le cadre de résultats (résultats, indicateurs, bases de référence et cibles prévus pour la période biennale). Ce programme tiendra compte des orientations données par le Conseil d'administration tout au long du processus ainsi que des conclusions de la

**Structure du budget stratégique
(dépenses) qui sera présenté au Conseil
d'administration en mars 2019**

Partie I. Budget courant

- A. Organes directeurs
- B. Résultats stratégiques
- C. Services de management
- D. Autres crédits budgétaires
- Ajustement pour mouvements de personnel

Partie II. Dépenses imprévues

Partie III. Fonds de roulement

**Partie IV. Investissements institutionnels
et éléments extraordinaires**

¹ Document [GB.333/INS/7/2](#).

discussion sur l'avenir du travail qui aura lieu lors de la session de juin 2019 de la Conférence internationale du Travail.

II. Promotion des objectifs stratégiques dans le contexte du Programme 2030 et de la réforme du système des Nations Unies: défis à relever

4. Le Programme 2030 prend acte de l'importance capitale que revêtent le travail décent et la croissance inclusive en tant qu'éléments clés du développement durable. Il est le reflet d'un consensus mondial sur le rôle que le plein emploi productif et un travail décent pour tous sont à même de jouer en favorisant des sociétés justes et solidaires qui constituent une base solide pour la paix, dans le droit fil du mandat de justice sociale et de promotion du travail décent qui a été confié à l'OIT.
5. Les défis que représente l'action en faveur du travail décent tiennent à la fois à la situation actuelle des marchés du travail, où l'on constate encore de graves déficits dans ce domaine, et à la transformation du monde du travail, effective ou prévisible, qui découle notamment, mais pas exclusivement, des innovations technologiques. Malgré certains signes d'amélioration de la croissance économique mondiale, la conjoncture actuelle n'est pas assez bonne pour pallier le manque de perspectives dont les jeunes, encore plus que d'autres, continuent de souffrir cruellement en matière de travail décent. Quelles que soient les raisons pour lesquelles on assiste depuis quelques années à une hausse considérable des migrations et des déplacements de populations dans toutes les régions, le phénomène pose un problème majeur sur le marché du travail, auquel la communauté internationale est appelée à apporter une réponse politique et opérationnelle.
6. En cette période de mutations, les travailleurs et les entreprises doivent s'adapter à l'évolution de leur environnement, et les pouvoirs publics doivent leur en donner les moyens. Cela signifie que les systèmes de protection sociale, qui sont souvent soumis à des contraintes financières, doivent être perfectionnés et étendus pour répondre aux besoins suscités par des formes de travail de plus en plus diverses; que des mécanismes de formation continue, dont on sait de plus en plus à quel point ils sont indispensables pour l'accès au travail décent tout au long de la vie professionnelle, doivent être conçus et mis en place; et qu'il faut aussi un environnement porteur pour voir éclore et croître de nouvelles entreprises et pour permettre aux entreprises en place de s'établir durablement. Il s'agit là de conditions préalables à la création d'emplois décents.
7. Les mandats de l'OIT s'attèlent déjà à ces problèmes et vont devoir y apporter des solutions dans un contexte marqué par une perte générale de confiance dans la capacité des institutions et des politiques publiques d'apporter des réponses satisfaisantes aux questions urgentes, ce qui pèse lourdement sur le principe et la pratique du tripartisme et du dialogue social. Toutes les parties vont devoir s'engager une fois encore à faire en sorte que le tripartisme produise les résultats tangibles dont dépendent en dernier ressort sa crédibilité et sa légitimité. Le plein respect par tous du droit d'organisation et de négociation collective est un préalable indispensable à cet effort. A cet égard, c'est aussi le moment de promouvoir le respect des autres catégories de droits fondamentaux au travail – élimination du travail forcé, du travail des enfants et de la discrimination – en tirant parti de l'élan suscité par le Programme 2030 et par les programmes déjà en cours d'exécution à l'OIT.
8. Le programme et budget de l'OIT pour 2020-21 sera exécuté dans un contexte qui aura radicalement changé au sein des Nations Unies. En adoptant la résolution n° 72/279 le 31 mai 2018, les Etats membres de l'ONU ont en effet décidé de procéder à une réforme du système des Nations Unies pour le développement, dont les incidences seront examinées par

le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation du programme et budget pour 2020-21 ².

9. L'OIT aborde la réforme du système des Nations Unies comme un acteur résolument engagé qui a une vision claire de son mandat et de son identité et qui entend tirer pleinement parti des possibilités que lui offre cette réforme pour accroître son influence et l'impact de ses activités, pour mobiliser des ressources techniques et financières au service de la justice sociale et du travail décent, pour continuer à réaliser des gains d'efficacité dans ses prestations de services et pour relever les défis que pose la transformation du monde du travail. A cet égard, il se peut que l'exécution du programme et budget pour 2020-21 oblige le BIT à revoir ses procédures de programmation par pays, son empreinte nationale et régionale, ses stratégies de financement et de mobilisation de fonds, et sa conception des partenariats, entre autres choses. Le Conseil d'administration sera amené à revenir sur toutes ces questions à mesure qu'évoluera la situation.
10. Au niveau des pays, des efforts supplémentaires seront faits pour s'assurer que les activités programmées par l'OIT sont fidèles aux priorités nationales et trouvent leur place dans les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et leurs mécanismes de financement conjoint. Ce faisant, l'OIT travaillera en contact étroit avec les organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi qu'avec les ministères du travail et les grandes institutions nationales afin de garantir la prise en compte des questions relatives au travail dans les débats et les programmes des organismes des Nations Unies, dans le prolongement des efforts déployés pour mettre au point une nouvelle génération de programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Ces efforts seront extrêmement importants pour la prestation des services offerts aux mandants et pour l'exécution du programme au cours de la prochaine période biennale.
11. La révision des critères utilisés pour décider de la présence des organismes dans les pays et du rôle des structures régionales s'annonce particulièrement délicate pour l'OIT sachant qu'elle est une organisation non résidente dans les deux tiers des pays où elle fait actuellement partie de l'équipe de pays des Nations Unies. Cette révision pourrait donc avoir des conséquences pour la structure extérieure de l'Organisation et pour sa politique de mobilité du personnel, dont l'objectif est de permettre un déploiement à la fois souple et rapide des capacités techniques au moment et sur le lieu où les mandants et les Etats Membres en ont le plus besoin. Comme il est indiqué dans le document GB.334/INS/4, toute modification rendue nécessaire par la réforme sera conforme aux procédures établies du BIT. La réforme du système des Nations Unies devrait aussi conduire à une plus grande mise en commun des systèmes, des services administratifs et des locaux, parallèlement à l'adaptation des stratégies opérationnelles, particulièrement au niveau des pays, ce qui ne manquera pas d'avoir des incidences financières, en plus des innovations institutionnelles permanentes qu'impliquera le processus. Ainsi qu'il ressort des discussions avec l'ONU, les propositions de réforme prévoient un certain degré de flexibilité dont l'OIT entend se prévaloir pour étudier avec soin le coût des changements envisagés et leurs avantages pour l'Organisation, notamment du point de vue de son identité et de son mandat.
12. La réforme semble à même d'offrir de nouvelles possibilités de mobiliser des fonds et des partenariats au service du travail décent. Afin de faciliter l'accès du Bureau aux fonds de financement commun, l'OIT va continuer à renforcer la transparence et la responsabilité de sa gestion financière, conformément aux exigences du pacte de financement prévu par la réforme. Elle prévoit aussi de mettre à profit son expérience et les capacités techniques dont elle dispose pour élargir les partenariats qu'elle a noués autour des objectifs de développement durable (ODD), en faisant fond sur la valeur ajoutée que représente sa

² Document GB.334/INS/4.

structure tripartite et sur les résultats obtenus dans le cadre des alliances établies depuis 2016. Enfin, elle surveillera l'impact que pourraient avoir sur ses activités le prélèvement proposé sur les ressources des donateurs affectées à des fins spécifiques et le déclin éventuel de ces ressources.

13. Ensemble, les résultats de l'Initiative du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail et la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement laissent entrevoir des changements considérables, par rapport aux périodes biennales passées, dans les Propositions finales de programme et de budget pour 2020-21, tant en ce qui concerne les priorités stratégiques que le cadre institutionnel dans lequel celles-ci seront appliquées. En conséquence, il sera peut-être nécessaire de procéder à des redéploiements de ressources bien plus importants que dans le passé. Nonobstant les incertitudes que cela suppose, le programme et budget pour 2020-21 devra aussi soutenir jusqu'au bout les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, dans lequel est exposée la vision «OIT 2021», et que le Conseil d'administration a adopté à sa 328^e session (octobre-novembre 2016). Les six objectifs associés à la vision «OIT 2021» fixent donc des orientations claires pour la prochaine période biennale. Compte tenu de ce qui vient d'être dit au sujet des difficultés du contexte actuel et des défis institutionnels, le programme et budget pour 2020-21 pourrait se traduire par de profonds changements d'orientation et par la décision de réduire, ou de refondre, les programmes actuels de l'OIT afin de dégager des ressources et de les affecter à de plus hautes priorités.

III. Mise en œuvre de la vision «OIT 2021»

14. Les six objectifs du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 définissent les éléments essentiels de l'action que devra mener l'OIT pour renforcer ses capacités techniques et gagner en efficacité³.

Renforcer les capacités pour fournir des services de qualité aux mandants afin de contribuer à la justice sociale dans le cadre de l'Agenda du travail décent

15. Comme l'indique la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines (2018-2021)⁴, la force du Bureau dépend de la capacité de son personnel, qui doit avoir les compétences et la motivation voulues pour exécuter le mandat de l'OIT et répondre avec efficacité aux besoins des mandants. Au cours de l'exercice 2020-21, le BIT renforcera ses politiques et ses systèmes pour:
- attirer, perfectionner, motiver et fidéliser du personnel doté des bonnes compétences pour les bons postes au bon moment;
 - développer la synergie entre tous les services sur la base du principe de l'unité d'action («Une seule OIT»);
 - améliorer les services, processus et outils des ressources humaines;
 - renouveler son engagement en faveur de la diversité, notamment en assurant l'équilibre géographique et la représentation équitable des hommes et des femmes.

³ Document [GB.328/PFA/1](#), paragr. 36.

⁴ Document [GB.331/PFA/13](#).

16. L'objectif ultime que vise le renforcement de ces politiques et de ces systèmes est de donner au BIT une plus grande agilité dans la gestion de ses effectifs afin qu'il puisse adapter ses capacités à des priorités changeantes, grâce à des stratégies de perfectionnement des compétences, de motivation et de formation. Le Bureau s'attachera en outre à rechercher les moyens d'acquérir l'agilité que va réclamer la réforme du système des Nations Unies⁵.

Augmenter la capacité d'être à l'écoute et de répondre aux besoins de celles et ceux qui, dans le monde du travail, sont les plus vulnérables et les plus défavorisés

17. Conformément à la volonté de «ne laisser personne de côté» qui sous-tend le Programme 2030, le BIT va continuer de développer les moyens dont il dispose pour appuyer des interventions destinées à venir en aide aux personnes pauvres qui sont exposées à de graves déficits de travail décent et à des situations de conflit et de fragilité ou à des violations flagrantes de leurs droits fondamentaux. Quand on sait que près d'un travailleur sur deux occupe un emploi précaire dans les pays émergents, et que la proportion passe à près de quatre sur cinq dans les pays en développement, on est en droit d'attendre du programme et budget qu'il mette l'accent sur des politiques proactives susceptibles de ramener ces groupes au centre de l'action en faveur du travail décent. Le BIT fera un effort particulier pour cibler ces travailleurs, notamment dans le cadre de ses programmes phares de coopération pour le développement.

Renforcer la fonction normative grâce à un corpus solide et pertinent de normes internationales du travail, contrôlé par un système efficace et faisant autorité

18. Les normes internationales du travail élaborées par l'OIT et le système unique que l'Organisation a mis en place pour contrôler leur application revêtent une importance fondamentale dans tous ses domaines d'activité. L'initiative sur les normes, qui a pour but de renforcer la pertinence, l'autorité et l'impact des activités normatives du BIT, se poursuivra car il est important de pouvoir disposer d'un ensemble de normes solides et pertinentes pour étayer l'action menée dans les pays.
19. L'action normative fait partie intégrante de la contribution de l'OIT à la réalisation des ODD, laquelle peut servir de levier pour promouvoir de façon sélective la ratification et l'application des normes de l'OIT. En 2020-21, il est prévu d'améliorer l'articulation entre l'action des mécanismes de contrôle de l'OIT et les processus d'analyse, de programmation et de notification liés aux ODD.

Renforcer le rôle de chef de file de l'OIT en matière de connaissances

20. La création et la diffusion de connaissances sur la problématique du travail décent sera au centre de la stratégie qui sera menée pour influencer sur les priorités d'action aux niveaux mondial, régional et national. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'OIT va devoir se distinguer et se différencier par ses connaissances. Les mandants sont de plus en plus demandeurs d'outils pratiques élaborés à partir de travaux de recherche solides axés sur l'action publique et de données factuelles. Il faudra consulter les partenaires sociaux et les Etats Membres sur leurs besoins en matière de connaissances avant de définir les priorités

⁵ Document GB.334/INS/4.

de la recherche pour la période biennale. Par ailleurs, le Bureau continuera de renforcer les mécanismes qu'il utilise pour contrôler la qualité de ses travaux de recherche afin que ceux-ci aient davantage de retombées pratiques. A cet égard, le Groupe chargé de l'examen des travaux de recherche restera l'instrument privilégié pour s'assurer de la qualité, de la rigueur scientifique et de l'indépendance des travaux de recherche du BIT et de ses publications, dans une perspective multidisciplinaire.

21. Au BIT, la recherche orientée vers l'action publique s'appuie sur la Stratégie de l'OIT en matière de connaissances (2018-2021)⁶. Elle produit des connaissances et des analyses aux niveaux mondial et régional pour les comparaisons entre pays, et au niveau national pour contribuer à l'élaboration des politiques au moyen d'éléments concrets. Au cœur de cette stratégie, le BIT est celui qui coordonne les connaissances et les partenariats avec d'autres organisations multilatérales, des établissements universitaires et des institutions de recherche de premier plan, et qui met à profit les contributions des organisations d'employeurs et de travailleurs.
22. En 2020-21, une tâche essentielle sera d'aider les Etats Membres à appliquer la définition statistique du «travail» qui a été approuvée à la dix-neuvième Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) et les nouvelles mesures que pourrait décider à cet égard la prochaine CIST. Celle-ci aura lieu en octobre 2018 et abordera des sujets qui permettront de mieux comprendre la nature évolutive du travail, la transformation des relations d'emploi et l'évolution du marché du travail dans une perspective d'avenir. Ces travaux seront très utiles, par exemple pour appréhender le rôle des femmes dans le monde du travail, y compris lorsqu'elles occupent des emplois non rémunérés, et faire le point sur le travail informel.

Devenir un acteur de premier plan dans la mise en œuvre du Programme 2030

23. Comme on l'a vu dans la section précédente, le Programme 2030 a mis le travail décent au centre du développement durable. Conformément à la résolution concernant une coopération efficace de l'OIT pour le développement à l'appui des ODD, adoptée par la Conférence en juin 2018, le Bureau prêtera son concours aux gouvernements, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, afin qu'ils renforcent la cohérence de leurs politiques et utilisent des modalités de financement adéquates à l'appui de la réalisation du travail décent et des ODD. Le plan d'action 2019 pour la préparation d'une stratégie de coopération pour le développement, qui est soumis à la présente session du Conseil d'administration⁷, et la future stratégie elle-même serviront de base à la mise en place de partenariats durables et diversifiés, capables de répondre aux besoins des mandats de l'OIT en matière de travail décent avec une plus grande efficacité, davantage de transparence et un plus fort impact.
24. Le Programme 2030 souligne de manière inédite l'importance des données et des statistiques comparables à l'échelon international pour l'élaboration des politiques et le suivi des progrès réalisés au regard des ODD. L'une des principales responsabilités de l'OIT, depuis qu'elle s'est vu confier la charge de plusieurs indicateurs relatifs aux ODD et qu'elle contribue au suivi de beaucoup d'autres en tant qu'organisation participante, est d'aider les Etats Membres à acquérir la capacité statistique nécessaire pour mesurer et suivre l'évolution des grandes variables du marché du travail, qui peuvent être agrégées à l'échelle mondiale à des

⁶ Document [GB.331/PFA/4](#). Voir également la note d'information sur la mise en œuvre de la stratégie en matière de connaissances présentée à la 334^e session du Conseil d'administration (GB.334/PFA/INF/2).

⁷ Document GB.334/INS/3/1.

fins d'information. Cette assistance va se poursuivre sous plusieurs formes: formation à la production de statistiques du travail, analyses et mise au point d'outils et de manuels consacrés aux indicateurs du Programme 2030, avec un effort particulier pour remédier au manque de données sur la situation des femmes. Les activités du Bureau dans le domaine des statistiques du travail seront fonction des décisions prises à la vingtième Conférence internationale des statisticiens du travail qui se tiendra à Genève en octobre 2018.

Développer la capacité de l'Organisation d'agir de manière efficace et efficiente, en optimisant la qualité des services offerts aux Etats Membres

25. Le BIT continuera d'améliorer son système de gestion axée sur les résultats afin de satisfaire à ses obligations de transparence, mais aussi de guider la prise de décisions et l'apprentissage organisationnel. Il s'appuiera pour cela sur les activités actuellement menées dans le cadre du suivi de la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent⁸ et des travaux de l'équipe transversale dédiée à la gestion axée sur les résultats créée en 2018. Entre autres nouveautés, l'accent sera mis sur les moyens de mieux relier les résultats aux objectifs stratégiques de l'OIT et aux ODD, par exemple en expliquant plus clairement comment les résultats obtenus en matière de travail décent contribuent aux transformations et aux objectifs à long terme, ainsi que sur les systèmes permettant de suivre les évolutions à ce niveau.
26. Un autre axe de travail consistera à poursuivre l'amélioration et l'intégration des systèmes de suivi et de production de rapports⁹ aux fins de l'évaluation de l'efficacité et de l'impact à l'échelle de l'Organisation. Cela passera, d'une part, par le renforcement des processus de budgétisation stratégique, de communication d'informations financières et d'informations techniques sur les résultats obtenus avec l'appui de l'OIT en matière de travail décent, et, d'autre part, par l'application des mesures innovantes préconisées dans la Stratégie de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats pour 2018-2021¹⁰: regroupement des évaluations et renforcement de leur dimension stratégique, élargissement des PPTD et des domaines d'action, meilleure utilisation des résultats.
27. L'OIT inscrit son action dans l'optique d'une amélioration constante de son niveau d'efficacité et d'efficience, à laquelle vont contribuer les progrès réalisés grâce au processus de réforme lancé en 2012. Plusieurs initiatives relatives au recrutement de personnel, à la gestion des projets de coopération pour le développement, aux achats et aux technologies de l'information et, depuis 2015, à l'examen des processus opérationnels ont permis d'améliorer la prestation de services. L'un des résultats de la réforme générale a été le redéploiement des ressources des fonctions d'appui et de gestion vers les fonctions techniques, pour l'équivalent de 66 postes à plein temps, ce qui a permis au Bureau de pourvoir à des besoins de compétences essentielles et de développer le soutien technique et les conseils apportés aux mandants.
28. Les économies de temps potentielles mises en évidence par l'examen des processus opérationnels mené au cours des deux dernières périodes biennales sont en train de se concrétiser de plusieurs manières: attrition naturelle, contrôle des vacances de poste, redéfinition des profils d'emploi, formation du personnel et réaffectations. Un bilan effectué

⁸ Document [GB.329/INS/3/1](#), paragr. 23.

⁹ Y compris en ce qui concerne des mécanismes tels que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).

¹⁰ Document [GB.332/PFA/8](#).

au 31 juillet 2018 montre qu'il a été possible de redéployer 27,4 postes au titre des programmes et budgets pour 2016-17 et 2018-19 (sur les 66 postes techniques redéployés au total comme indiqué ci-dessus), tandis que les ressources consacrées à 21,9 postes ont été réinvesties dans des postes non techniques pour renforcer certaines capacités de soutien essentielles pour les services techniques.

29. Le Bureau entend continuer à rechercher les moyens d'améliorer l'organisation et la qualité des services administratifs, tout en essayant de dégager de nouvelles possibilités de réaffectation des ressources au profit des fonctions techniques et analytiques de première ligne. Les économies de temps réalisées continueront d'être mises à profit pour réaffecter des ressources au renforcement des services techniques et des services sur le terrain et, si nécessaire, pour réinvestir dans les services de soutien comme les technologies de l'information.
30. Des mesures seront également prises pour attirer et diversifier les talents, créer un cadre de travail favorable, promouvoir la mobilité et faire en sorte, grâce à la formation, que le personnel soit toujours à la pointe des connaissances sur tout ce qui a trait au travail décent. Le Bureau continuera d'appliquer des pratiques inspirées du *lean management*, qui ont donné de bons résultats au cours de la dernière période biennale, par exemple en ce qui concerne la motivation du personnel et les communications, l'encadrement d'équipes, le suivi du comportement professionnel et d'autres aspects susceptibles d'aider à pérenniser les changements introduits. L'amélioration des processus continuera d'aller de pair avec celle des méthodes de gestion lorsque celles-ci contribuent directement à la mise en œuvre et à la durabilité des changements. Le but reste néanmoins d'améliorer les méthodes de gestion de façon plus générale dans l'ensemble du Bureau, et pas seulement lorsqu'elles sont liées aux ajustements des processus.
31. Lors de la préparation du programme et budget pour 2020-21, il faudrait aussi s'intéresser à la pertinence des éléments transversaux déterminants qui ont structuré l'action de l'OIT au cours des périodes biennales précédentes, à savoir: les normes internationales du travail, le dialogue social, l'égalité entre hommes et femmes et la non-discrimination, et qui font partie des conditions indispensables pour atteindre les objectifs constitutionnels de l'Organisation. Depuis 2018-19, un quatrième élément déterminant – une transition juste vers une économie écologiquement durable – est venu s'ajouter aux précédents en vue de répondre à un problème planétaire appelant des mesures dans le monde du travail. Compte tenu de la nature de ces éléments et de l'intérêt qu'ils continuent de présenter dans le contexte actuel, il semble nécessaire de les conserver.
32. Sans préjuger des conclusions de la Conférence du centenaire en 2019, le Conseil d'administration est invité à donner des orientations pour l'élaboration des propositions de programme et de budget en tenant compte des considérations et des éléments de contexte exposés dans le présent document.

Projet de décision

33. ***Le Conseil d'administration prie le Directeur général de tenir compte, lorsqu'il préparera les Propositions de programme et de budget pour 2020-21 qui seront soumises à la 335^e session (mars 2019) du Conseil d'administration, de ses orientations concernant la réponse à apporter aux défis du contexte actuel et l'action à mener pour réaliser les objectifs associés à la vision «OIT 2021».***