

Conseil du Centre

75^e session, Turin, 17-18 octobre 2013

CC 75/3

POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

ÉVOLUTION DU RÔLE DU CENTRE ET PROGRAMME DE RÉFORME DE L'OIT

« En tant qu'ancienne du Centre international de formation de l'OIT, je tiens l'Organisation en haute estime. Je suis passée par Turin en 1996, alors que je travaillais dans la société civile, et ce que j'ai tiré de la formation m'a profondément marquée. J'y ai acquis de précieuses compétences en matière de gestion de la vie courante qui ont changé la vie de ma famille et celle de toutes les personnes avec qui j'ai partagé ces nouvelles connaissances. C'est pourquoi je voudrais que l'OIT continue à être une agence essentielle des Nations Unies, qui transforme le monde en un endroit où il fait bon vivre pour tous. »

Discours prononcé par Son Excellence Mme Joyce Banda, Présidente de la République du Malawi, à la 102^e session de la Conférence internationale du Travail, Genève, juin 2013.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION.....	1
APERÇU DE L'ÉVOLUTION DU CENTRE.....	1
IMPLICATIONS DU PROGRAMME DE RÉFORME DE L'OIT POUR LE CENTRE	2
LES FORCES DU CENTRE	4
Engagement, connaissance et compréhension du mandat de l'OIT	4
Tripartisme.....	4
Modèle opératoire flexible	4
Capacité de partage et de diffusion des connaissances.....	4
Portée étendue	4
Capacités pédagogiques.....	5
Méthodologies et technologies de l'apprentissage	5
Infrastructures résidentielles et didactiques	5
LE PROGRAMME DE RÉFORME DE L'OIT, UNE NOUVELLE POSSIBILITÉ STRATÉGIQUE POUR LE CENTRE	5
Pilier 1: Contribution au développement des capacités des mandants de l'OIT en relation avec les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT	6
Pilier 2: Partage et diffusion des connaissances sur les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT	7
Pilier 3: Développement du personnel du BIT	8
Pilier 4: Extension de la portée du Centre et interface avec le système des Nations Unies, avec les institutions académiques et de formation et avec les autres partenaires du développement.....	9
EFFICIENCE ET EFFICACITÉ.....	10
AUTRES QUESTIONS.....	11
Renforcement de la présence de l'OIT sur le campus de Turin.....	11
Nouveau nom pour refléter la nouvelle orientation	11
Révision du Statut du Centre	11

Introduction

1. Une discussion préliminaire s'est déroulée lors de la 74^e session du Conseil (novembre 2012) sur le programme de réforme de l'OIT son impact potentiel sur le Centre international de formation de l'OIT (« le Centre »).¹ Comme le programme de réforme venait d'être lancé par le Directeur général en octobre 2012 et que les principaux éléments devaient encore être définis et mis en place en 2013, le Conseil a demandé la possibilité de les étudier et d'en discuter plus en détail lors de sa 75^e session (octobre 2013). Le présent document a été préparé en réponse à cette demande. Il se concentre sur l'évolution du rôle du Centre en adaptation et en réponse au programme de réforme de l'OIT et sur la manière de le positionner au mieux afin de saisir l'occasion stratégique que celui-ci lui offre.
2. Le présent document est présenté au Conseil pour discussion et d'orientation. Le Conseil est invité à examiner l'orientation générale et options politiques proposées dans le document et à fournir ses observations et conseils pour leur suivi et leur mise en œuvre.

Aperçu de l'évolution du Centre

3. En 1964, l'OIT et le gouvernement italien établirent à Turin le Centre international de perfectionnement professionnel et technique et lui conférèrent « pour mission la formation au service du développement économique et social dans le respect et par la promotion des normes internationales du travail. »² En 1991, le Conseil d'administration du BIT modifia le nom du Centre et le rebaptisa « Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail », reflétant ainsi l'évolution constante de son rôle de prestataire de services de renforcement des capacités aux mandants de l'OIT et aux partenaires du développement.
4. Le plan de développement adopté en 1991 se focalisait sur les trois thèmes de l'adaptation à l'environnement politique, économique et social contemporain, de la synergie avec le siège et la structure de terrain de l'OIT, et du partenariat avec le système des Nations Unies. En 1990, le Centre créa une série d'activités de formation pour le système des Nations Unies qui donnèrent par la suite naissance à l'École des cadres du système des Nations Unies, devenue en 2002 une entité autonome des Nations Unies basée sur le campus. En 1992, le Centre lança des initiatives conjointes avec la Banque mondiale, et en 1994 avec l'OCDE et l'Union européenne, dans les domaines de la gestion des marchés publics, de la gestion de projet et de la formation liée à leur personnel. Le Centre fut également impliqué dans le développement des capacités dans les pays d'Europe centrale et orientale au cours des années de transition (1992-2000) en établissant une feuille de route qui ouvrit la voie à la participation fructueuses aux appels d'offres des institutions financières internationales, la Commission européenne et d'autres organisations internationales.
5. En 1998, le Centre lança avec l'Université de Turin un cours de troisième cycle sur la gestion du développement. Ce cours a depuis évolué pour devenir la *Turin School of Development* (TSD), qui travaille aujourd'hui en partenariat avec d'autres organisations des Nations Unies et des universités. Elle propose actuellement sept programmes de master, et plus de 2 000 étudiants venus du monde entier ont obtenu un diplôme postuniversitaire dans le cadre de la TSD.³
6. À la suite du lancement en 1999 de l'Agenda du travail décent de l'OIT, les programmes de formation du Centre furent alignés sur les quatre piliers de l'Agenda; l'ouverture à

¹ GB.316/INS/11.

² Article 1.1 du Statut du Centre.

³ Rapport annuel de la *Turin School of Development* pour l'année 2012-13. Ces programmes de master portent sur le développement durable; la réduction de la pauvreté et la création d'emplois; la sécurité et la santé au travail; le droit commercial international; la propriété intellectuelle; la gestion des achats publics; et la culture et le développement.

l'ensemble du système des Nations Unies fut promue davantage; et de nouveaux partenariats et réseaux furent développés. Le cadre pédagogique fut renforcé par l'élaboration de l'approche de l'apprentissage de Turin. De nouvelles modalités d'apprentissage furent créées, notamment les « académies ». Enfin, le Centre investi dans l'apprentissage électronique (« *e-learning* »), a étendu son offre formative sur le genre, et proposé des formations dans de nouveaux domaines tels que les emplois verts.

7. Le Plan stratégique (2012-15) adopté par le Conseil en novembre 2011 définit le rôle principal du Centre comme la prestation de « services de formation, d'apprentissage et de renforcement des capacités d'un rapport qualité-prix élevé aux mandants et autres partenaires de l'OIT, en soutien de l'Agenda du travail décent et de Objectifs du Millénaire pour le développement. »⁴ Le Plan fait passer le Centre vers une approche axée sur les résultats et aligne son cycle de planification stratégique avec celui de l'OIT. Des résultats, indicateurs et cibles ont été fixés, et les progrès réalisés sont présentés au Conseil sous la forme de rapports intérimaires et annuels d'exécution.
8. Le modèle opératoire du Centre est unique au sein de l'OIT et de l'ensemble du système des Nations Unies. Environ un tiers de son budget annuel est financé par des contributions fixes, principalement de l'OIT et du gouvernement italien, et le budget est équilibré par la formation et d'autres activités génératrices de revenus. En plus de sa contribution fixe, l'OIT est, avec 26 pour cent en 2012, la principale source de financement pour les recettes provenant des activités de formation.⁵
9. La relation entre le Centre et l'Italie, le pays hôte, a toujours été très forte. Cela se reflète non seulement dans la contribution annuelle *ex lege* du gouvernement italien au budget du Centre et sa contribution volontaire aux programmes de formation, mais aussi dans son attachement à la promotion du rôle du Centre au sein de l'OIT et au-delà. Le Centre entretient également d'excellentes relations avec la Région Piémont, la Ville de Turin, la Chambre de commerce et les grandes fondations locales. La bonne volonté et l'engagement sans faille du gouvernement italien et des autorités locales ont joué un rôle central pour le bon fonctionnement du Centre depuis sa création.
10. Ce bref aperçu de l'évolution du Centre depuis sa création il y a près de 50 ans démontre que le changement et la réforme ont toujours fait partie intégrante de sa vie institutionnelle et lui ont permis non seulement de survivre, mais aussi de prospérer.

Implications du programme de réforme de l'OIT pour le Centre

11. En tant qu'organe de formation de l'OIT, le Centre fait partie intégrante de la capacité institutionnelle de l'Organisation. L'OIT est le principal partenaire des programmes de formation et d'apprentissage du Centre et la pierre angulaire des principes et politiques qui sous-tendent et guident tous les aspects de son travail. La relation entre le Centre et l'OIT est « multifacettes » et « multicouches », en ce sens qu'elle les programmes techniques, le siège et les régions, les services administratifs et les structures de gestion et de gouvernance.
12. Suite à la mise en œuvre des normes IPSAS, le Centre est défini comme une « entité contrôlée » de l'OIT à des fins d'information financière, en reconnaissance du fait que l'OIT gère les politiques financières et opérationnelles du Centre. Cela se reflète dans le Statut du Centre, qui prévoit que le Conseil d'administration du BIT désigne 24 des 33 membres du Conseil du Centre; que le Directeur général est le Président du Conseil du Centre; que le Directeur général nomme le Directeur du Centre; et que le Conseil

⁴ CC 73/3.

⁵ CC 75/1.

d'administration a le pouvoir de modifier le Statut et de disposer des actifs du Centre en cas de dissolution.⁶

- 13.** Le rôle des capacités institutionnelles de l'OIT est défini dans le programme et budget pour 2014-15 comme étant « une contribution efficace à l'obtention des résultats de l'OIT au niveau mondial et à celui des pays: informations, données, connaissances, renforcement des capacités, partenariats. »⁷ Dans le cadre des capacités institutionnelles de l'OIT, le Centre apporte des méthodologies et technologies *complémentaires* de partage des connaissances, des compétences techniques, un savoir-faire pédagogique, ainsi que des capacités institutionnelles et organisationnelles supplémentaires. L'action du Centre n'est pas en concurrence, ne chevauche ni ne fait double emploi avec le travail du Bureau.
- 14.** Le programme et budget de l'OIT pour 2014-15 prévoit que le Centre axera son travail sur les points suivants:
- développement des capacités des mandants de l'OIT et du personnel du BIT dans les huit domaines de première importance;
 - facilitation du partage de connaissances entre pays et régions dans les différents secteurs économiques;
 - élaboration de nouveaux cours de formation et de nouvelles méthodes d'apprentissage;
 - mise en œuvre d'un plan stratégique et systématique pour le développement du personnel du BIT, y compris sur la gestion des connaissances et les outils correspondants;
 - élargissement de son rayon d'action en participant à des réseaux d'apprentissage et en tissant des liens avec des établissements universitaires, des universités et des instituts de formation régionaux et nationaux.
- 15.** La nouvelle vision et les priorités du programme de réforme de l'OIT qui ont été établies pour l'Organisation dans son ensemble et qui sont particulièrement pertinentes pour le Centre, sont:
- excellence technique et offre des meilleurs services;
 - base de connaissances, recherche et capacités d'analyse afin de fournir les produits que les mandants attendent;
 - introduction des huit domaines de première importance;
 - méthodes de travail plus souples et collaboratives; interaction accrue entre les structures de terrain et le siège afin d'opérer dans l'unité d'action et d'assurer des résultats optimaux.
- 16.** Depuis le lancement du processus de réforme de l'OIT, le Centre a participé activement à tous les aspects de celui-ci. Il fait partie de l'équipe de travail chargée de l'examen des activités des bureaux extérieurs et de la coopération technique en cours au moment où le présent document a été rédigé. Cet examen devrait conduire à la mise au point, entre autres, d'une compréhension et d'une approche communes du rôle de l'apprentissage et de la formation dans le développement des capacités de l'OIT et des synergies avec les autres grandes composantes de renforcement des capacités. C'est là une très bonne occasion de mieux intégrer l'apprentissage et la formation dans la conception et l'exécution de la coopération technique, en permettant ainsi une approche plus programmatique et durable du développement des capacités de la part de l'OIT dans son ensemble. C'est tout à fait

⁶ Statut du Centre, articles III, IV, X et XI.

⁷ Programme et budget de l'OIT pour 2014-15.

souhaitable – voire indispensable – si le Centre entend remplir le rôle qui lui a été dévolu dans le développement des capacités des mandants dans le cadre de la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008.

17. L'examen devrait également clarifier les liens opérationnels, programmatiques et administratifs entre le Centre d'une part et le siège et les régions de l'autre. Les possibilités de simplifier les procédures dans la programmation et l'allocation des fonds doivent être identifiées.

Les forces du Centre

18. Engagement, connaissance et compréhension du mandat de l'OIT: Le Statut du Centre, son Plan stratégique, ainsi que l'engagement et l'expertise de la Direction et du personnel garantissent que le travail du Centre est guidé par les valeurs, les principes et les politiques de l'OIT. Le tripartisme, les normes internationales du travail, et l'égalité des genres sont les principes qui sous-tendent l'ensemble de son travail.⁸
19. Tripartisme: En plus d'être un principe directeur et un moyen d'action, le tripartisme est la force sous-jacente du Centre. Il détermine la valeur ajoutée des programmes de formation et d'apprentissage et différencie le Centre des autres établissements de formation. Il permet au Centre de concevoir et d'offrir une formation étroitement liée aux besoins et aux perspectives des organisations de travailleurs et d'employeurs et des ministères du Travail et fournit un espace global unique pour le partage des connaissances et l'échange de bonnes pratiques entre les mandants.
20. Modèle opératoire flexible: Si le modèle de fonctionnement global du Centre peut causer certains problèmes en ce qui concerne la planification et la prévisibilité des ressources, il favorise aussi et surtout une approche dynamique et entrepreneuriale, promeut l'innovation et met l'accent sur la prestation et la capacité à répondre à des besoins spécifiques. Son autonomie opérationnelle lui permet de répondre de manière flexible et de s'adapter rapidement à l'évolution de la demande et des priorités.
21. Capacité de partage et de diffusion des connaissances: Les activités de formation du Centre sont l'un des moyens les plus directs et efficaces pour diffuser à un large public – allant au-delà des mandants de l'OIT – les connaissances, les compétences, les bonnes pratiques et les informations sur les normes internationales du travail, les politiques de l'OIT, ses recherches et ses stratégies. Pour bon nombre de mandants tripartites, le Centre est le premier et souvent le seul contact avec l'OIT. Grâce à son réseau des anciens, le Centre dispose d'un accès permanent à un grand nombre de participants. De nombreux autres anciens participants et partenaires restent en contact à travers les différentes plateformes en ligne et les médias sociaux.
22. Portée étendue: Le Centre a conclu un large éventail de partenariats avec des institutions de formation et de recherche nationales et régionales, des entités du système des Nations Unies, des institutions financières internationales, des institutions académiques et universités, et avec des praticiens des médias. En 2012, plus de 28 pour cent des activités de formation du Centre ont été organisées en partenariat avec une institution de formation ou académique nationale, régionale ou internationale. En outre, le Centre est un membre actif de plusieurs réseaux professionnels.⁹
23. Capacités pédagogiques: Le Centre a développé son propre cadre pédagogique, plus connu sous l'appellation « approche de l'apprentissage de Turin ». Selon cette approche, le contenu et la méthodologie des programmes sont révisés continuellement pour refléter les

⁸ Principes directeurs et moyens d'action: Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-15.

⁹ http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/rete/?set_language=fr

besoins des participants et de ceux de leurs organisations. Des approches nouvelles et novatrices de l'apprentissage sont élaborées en permanence.

24. Méthodologies et technologies de l'apprentissage et de la formation: Le Centre dispose d'une unité spécialisée dédiée aux méthodologies et technologies de l'apprentissage et de la formation. Celle-ci vise à renforcer la capacité propre du Centre à appliquer les méthodes et technologies d'apprentissage et de partage des connaissances les plus modernes, ainsi qu'à proposer des formations aux partenaires extérieurs. Le Centre contribue également à l'élaboration de la notion de l'«apprentissage durable» lié à l'agenda du développement pour l'après-2015 à travers la participation au *Learning Link*, un réseau regroupant les institutions de formation et d'apprentissage impliquées dans le développement.
25. Infrastructures résidentielles et didactiques: Le campus de Turin est le seul site de tout le système des Nations Unies qui offre en un seul lieu des installations de conférence, de formation et résidentielles. Les salles de formation équipées d'équipements de pointe, les technologies et les outils utilisés maximisent l'apprentissage et le partage des connaissances. Le Centre met en permanence à jour ses infrastructures résidentielles et didactiques.

Le programme de réforme de l'OIT, une nouvelle possibilité stratégique pour le Centre

26. Le programme de réforme de l'OIT offre au Centre la possibilité stratégique d'accélérer et d'achever sa transition d'institution de formation traditionnelle en institution de développement des compétences d'envergure mondiale centrée sur les connaissances au service des mandants de l'OIT, du personnel du BIT et de la communauté du développement au sens large.
27. La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 a appelé l'OIT à « aider, là où cela s'avère nécessaire, à renforcer la capacité institutionnelle des États Membres, ainsi que celle des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, pour faciliter la conduite d'une politique sociale pertinente et cohérente ainsi que le développement durable. »¹⁰ La feuille de route pour la mise en œuvre de la Déclaration adoptée par le Conseil d'administration en mars 2009 contient une composante spécifique liée à l'établissement d'un plan de développement des capacités des mandants. La responsabilité principale de cette composante a été confiée au Centre.
28. Le Cadre stratégique pour 2010-15 de l'OIT prévoit que « [l]e développement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs comportera des activités de formation et d'autres formes de renforcement des capacités fondées sur une évaluation des besoins, qui seront exécutées en coopération avec les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et avec le concours du Centre de Turin. »
29. Le programme et budget de l'OIT pour 2014-15 demande au Centre de réorienter ses travaux vers les huit domaines de première importance et d'offrir aux mandants de l'OIT et au personnel du BIT des programmes de formation et de nouveaux cours sur ces thèmes.
30. Sur la base des éléments primordiaux ci-dessus, et pour saisir la chance représentée par le programme de réforme de l'OIT, les activités d'apprentissage, de partage des connaissances et de formation du Centre feront l'objet d'une nouvelle hiérarchisation et s'articuleront autour des quatre piliers suivants:

Pilier 1: Contribution au développement des capacités des mandants de l'OIT en relation avec les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT.

¹⁰ Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008), chapitre II, paragraphe A, alinéa ii.

Pilier 2: Partage et diffusion des connaissances sur les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT.

Pilier 3: Développement du personnel du BIT.

Pilier 4: Extension de la portée du Centre et interface avec le système des Nations Unies, avec les institutions académiques et de formation et avec les autres partenaires du développement.

Pilier 1: Contribution au développement des capacités des mandants de l'OIT en relation avec les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT

31. L'apprentissage, la formation et le partage des connaissances au service des mandants de l'OIT sont l'activité principale du Centre. En un ensemble intégré, ils constituent l'un des éléments clés du développement des capacités de l'OIT. Bien sûr, le développement des capacités englobe de nombreux autres facteurs qui vont au-delà du mandat et des compétences techniques du Centre. Dans ce cadre élargi de renforcement des capacités de l'OIT, l'apprentissage, la formation et le partage des connaissances constituent une composante indispensable du développement des capacités des mandants. Le travail de renforcement des capacités des mandants réalisé par le Centre est la fondation même de son rôle global et de son action et sert de base pour son étroite collaboration avec l'OIT, ainsi que de justification pour son travail sous les trois autres piliers.
32. Le Centre devrait être le premier choix – que ce soit sur le campus, sur le Turin ou en modalité virtuelle – des mandants de l'OIT pour l'accès aux outils de formation, d'apprentissage et de partage des connaissances permettant une réflexion et une analyse stratégique utilisant les normes internationales du travail, les données, les recherches et les politiques de l'OIT. À l'heure actuelle, cette possibilité est offerte à travers un ensemble d'activités de formation, d'ateliers, de programmes d'apprentissage à distance, d'événements internationaux de partage des connaissances et de services. Le Centre devrait également l'espace de réflexion et d'expérimentation où les mandants de l'OIT (que ce soit sur une base unilatérale, bipartite ou tripartite) peuvent discuter et explorer des sujets et/ou des questions politiques qui ne sont pas encore mûrs pour un consensus tripartite. On enregistre de la part des mandants de l'OIT une demande croissante de diversité et de pensée alternative sur diverses questions de politique économique et sociale. Le Centre est l'une des rares institutions internationales qui peuvent offrir une véritable plateforme pour un tel débat et un lieu pour un tel partage des connaissances.
33. Pour relever ce défi et saisir cette nouvelle chance, les programmes de renforcement des capacités proposés par le Centre doivent aller au-delà de la simple sensibilisation et contribuer de manière plus marquée au dialogue politique basé sur les preuves et à l'utilisation d'outils d'analyse modernes. Pour ce faire, le Centre se concentrera davantage sur le travail analytique et sur les activités liées à la coopération technique, de manière à maintenir ses connaissances à jour et d'être en mesure de partager les expériences et bonnes pratiques pertinentes. C'est essentiel pour renforcer la crédibilité technique du Centre vis-à-vis des mandants de l'OIT, du Bureau et des autres institutions de formation et d'apprentissage.
34. En 2013, les programmes techniques ont revu leur offre de formation pour prendre en compte les huit domaines de première importance. En plus des cours bien établis, le Centre proposera en 2014 des activités nouvelles et/ou remises à niveau et réactualisées en rapport à un certain nombre de ces domaines. Les différentes unités techniques travailleront ensemble à la conception et la réalisation de la formation sur les domaines de première importance. Le Centre collabore étroitement avec chacune des équipes de travail pour identifier les composantes de renforcement des capacités dont il pourrait se charger.

-
35. Suite aux réformes internes déjà mises en œuvre, le Centre est désormais placé institutionnellement dans le portefeuille « Programmes extérieurs et partenariats ». Cela aidera le Centre à se rapprocher des régions et à être plus réceptif aux besoins de développement des capacités des mandants de l'OIT. Cela sera complété par un mécanisme de planification plus stratégique visant à améliorer la coordination avec les régions sur l'identification des thèmes de formation découlant des priorités des mandants en matière de développement des capacités, de la planification et de l'affectation des ressources. En outre, les bureaux extérieurs de l'OIT et les projets de coopération technique auront un rôle important à jouer dans la promotion des services du Centre. Le Centre déploiera ses efforts de promotion avec eux pour assurer une meilleure sensibilisation à l'éventail des services qu'il peut offrir. En 2013, le Département du développement des ressources humaines du BIT (HRD) a décidé que les séances d'information organisées pour les conseillers techniques principaux nouvellement nommés comprendront une visite au Centre.
36. Sur le plan institutionnel, les réformes internes de l'OIT rapprocheront également le Centre de PARDEV, qui est son partenaire clé au BIT. Le nouveau cadre de coopération renforcée conclu en juin 2013 entre le Centre et PARDEV facilitera, entre autres, la collaboration entre le Centre et l'OIT en matière de mobilisation des ressources et de coopération technique.

Pilier 2: Partage et diffusion des connaissances sur les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT

37. Transformer les normes, les résultats des recherches, les politiques et les stratégies de l'OIT en produits et outils d'apprentissage à l'usage des mandants et d'un public plus large est l'une des principales capacités techniques du Centre. La création d'un nouveau département de la recherche et d'un centre de connaissances au sein du BIT offre une bonne occasion de renforcer la collaboration sur ce sujet. Il est proposé de mettre en place entre le Centre et ces nouvelles structures du Siège un cadre de collaboration similaire à celui établi avec PARDEV.
38. Le Centre investit plus dans sa propre capacité interne de diffusion des connaissances. En 2013, il a été intégré dans la base de données mondiale de l'OIT à travers l'adhésion de son unité Ressources d'apprentissage et d'information au réseau mondial de bibliothèques de l'OIT. Au fur et à mesure que le Centre augmentera sa capacité à produire, à contribuer à, ou à gérer des produits de recherche, sa transition vers une institution de développement des capacités centrée sur les connaissances sera renforcée. Dans le contexte de l'agenda du développement pour l'après-2015 et de l'appel à une « révolution des données », il est proposé de développer davantage la formation dispensée par le Centre sur les statistiques du travail, en collaboration avec le Département de statistique du BIT, afin d'arriver à un programme ambitieux de développement des capacités sur ce thème, qui réponde plus directement et plus efficacement aux besoins des mandants.¹¹
39. La *Turin School of Development* joue également un rôle important dans la diffusion des connaissances tirées des recherches, des politiques et des stratégies de l'OIT à un public de professionnels qui ne sont traditionnellement pas concernés par les activités de coopération technique de l'OIT ou les cours standard du Centre. Grâce aux partenariats conclus avec un certain nombre d'entités du système des Nations Unies (par exemple l'UNESCO, l'OMPI, l'OMC, le PNUD ou la CNUDCI), des universités et des instituts, cela confère au Centre un avantage comparatif unique et permet de connecter l'OIT au milieu universitaire, de combler le fossé entre les besoins de recherche de l'OIT et les capacités de recherche disponibles dans des universités de renom et de soutenir une nouvelle génération de

¹¹ *Pour un nouveau partenariat mondial: Vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable*, Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015, mai 2013.

chercheurs qui produiront des travaux de recherche pertinents pour l'OIT.¹² Le programme pilote de doctorat lancé par l'OIT en 2012 renforcera également cette tendance. Le Centre entend conclure des accords « interbibliothécaires » avec un certain nombre d'universités partenaires. Les possibilités de mieux tirer parti de ces réseaux académiques et de recherche pour le compte de l'OIT seront identifiées conjointement.

40. La gestion des connaissances et les bonnes pratiques dans le partage des connaissances sont de plus en plus largement intégrées dans les approches d'apprentissage et de formation du Centre, et la demande venant de l'OIT pour de tels produits et services est croissante. Par exemple, le Centre est impliqué dans la conception et le développement du programme d'apprentissage électronique sur les emplois verts et soutient l'équipe responsable de ce programme en lui fournissant des méthodologies, technologies et stratégies de gestion des connaissances. En collaboration avec PARDEV, le Centre créera et appuiera des communautés de pratique sur la coopération technique, la sensibilisation politiques et le renforcement des capacités des mandants. Avec le programme des entreprises multinationales, il soutiendra la conception et le développement d'une boîte à outils sur la gestion des connaissances des EMN, sur la base de laquelle une communauté de pratique sera créée. Quatre des cours d'*e-learning* du Centre ont obtenu un label de qualité international.¹³ Enfin, le Centre lancera un nouveau campus électronique centralisé en 2014.
41. Le Centre collabore avec les équipes de travail chargées des huit domaines de première importance afin de faciliter la circulation de l'information et de la connaissance et de fournir des outils pratiques pour gérer ce processus. Il a ainsi proposé de mettre en place un cadre de gouvernance du web plus cohérent, notamment via des communautés de pratique à différents degrés d'accessibilité pour chaque domaine, des bibliothèques de ressources, des liens vers les activités de formation et une plateforme d'*e-learning* liée au campus virtuel.
42. Le Centre continuera à développer l'utilisation des technologies d'apprentissage en vue d'atteindre un public plus large pour qui la participation à des formes plus traditionnelles de formation et d'apprentissage n'est pas possible en raison du manque de temps ou de moyens. Le développement du campus virtuel sera au cœur de cette politique.

Pilier 3: Développement du personnel du BIT

43. Il existe une marge pour une participation plus systématique du Centre au développement du personnel du BIT. Si la programmation conjointe a augmenté au cours des dernières années, elle se fait encore souvent sur une base ad hoc et reste marginale par rapport à l'ensemble du programme de développement du personnel du BIT. Le programme et budget pour 2014-15 prévoit un rôle plus stratégique et systématique du Centre dans le développement du personnel du BIT, y compris la formation à la gestion des connaissances et aux outils qui s'y rapportent.¹⁴ Dans cette optique, le Centre et HRD s'accorderont sur les composantes du programme de développement et de formation du personnel du BIT que le Centre pourra délivrer au cours de l'exercice biennal 2014-15, sur la base des priorités stratégiques définies par l'OIT.
44. Dans le cadre du programme de développement du personnel du BIT, le Centre pourrait se voir attribuer un mandat plus explicite de formation des économistes et chercheurs du BIT sur les outils quantitatifs, et des conseillers techniques principaux sur les projets de coopération technique de l'OIT relatifs au rôle de la formation et de l'apprentissage dans le développement des capacités et la gestion de projets. En outre, le programme pilote de

¹² Université de Turin, Institut polytechnique de Turin, SciencesPo, Institut universitaire d'études européennes, Université de Fribourg, Laboratorio Riccardo Revelli, Université de Barcelone, Université autonome de Madrid, Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione, Université Macquarie et Institut de recherche pour le développement.

¹³ Décerné par la Fondation européenne pour la qualité de l'apprentissage électronique (<http://efquel.org/>)

¹⁴ Programme et budget de l'OIT pour 2014-15, paragraphe 251.

leadership et de gestion stratégique qui sera lancé en collaboration entre l'OIT et le Centre en 2014 pourrait devenir une composante permanente importante de ce programme conjoint.

45. Le Centre collabore également avec plusieurs départements techniques assurant la certification dans un certain nombre de domaines. Cette coopération est bien établie dans le domaine de la formation sur la Convention du travail maritime, développée en partenariat avec le Département des normes du BIT. Les nouvelles initiatives de certification mises en place en 2012 et 2013 portent sur la facilitation des audits de genre participatifs et sur la gestion de l'évaluation, en collaboration respectivement avec le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes et l'unité d'évaluation du BIT. Comme le Centre mettra en place un nouveau cadre harmonisé de certification en 2014, de nouvelles possibilités de certification conjointe pourraient être explorées.

Pilier 4: Extension de la portée du Centre et interface avec le système des Nations Unies, avec les institutions académiques et de formation et avec les autres partenaires du développement

Des partenariats solides sont importants pour amplifier l'influence et l'impact de l'OIT. (...) De nombreux partenariats ont déjà été noués au sein du système des Nations Unies et avec d'autres organismes internationaux et régionaux, mais il est encore possible de progresser dans cette voie.¹⁵

46. Le Centre est particulièrement bien placé pour développer des accords plus actifs et de grande envergure avec des établissements de formation régionaux et nationaux et pour participer plus intensément aux réseaux et communautés de pratique internationaux. Si son champ d'action s'étend à toute la planète, il ne possède pas d'une présence permanente à l'échelon mondial, contrairement à l'OIT et à d'autres agences des Nations Unies, qui peuvent compter sur une représentation au niveau des régions et/ou des pays. Par conséquent, le renforcement des partenariats grâce à des accords stratégiques pluriannuels avec des établissements de formation régionaux ou nationaux réputés deviendra un élément essentiel de sa stratégie de sensibilisation. Ces accords porteront sur la conception et la mise en œuvre conjointes d'activités phares et de programmes de master qui seraient certifiés par les deux institutions. En outre, les partenariats avec d'autres institutions de formation et de recherche multilatérales seront développés. Les organisations avec lesquelles le Centre conclut des partenariats doivent surtout être crédibles, partager un objectif commun et être complémentaires en fait de mandat et de capacités.
47. Le Centre est également bien placé pour promouvoir le concept d'unité dans l'action des Nations Unies. Cela implique le partage des connaissances et des bonnes pratiques au sein de l'OIT et dans l'ensemble du système commun, ainsi que la formation du personnel du BIT sur les politiques des Nations Unies et les développements liés à la mise en œuvre de l'unité d'action qui ont un impact sur la coopération technique et les opérations de l'OIT sur le terrain.
48. L'agenda du développement pour l'après-2015 donnera au Centre de nouvelles possibilités d'élargir son champ d'action, de renforcer l'interface sur les réseaux auxquels il participe déjà, et d'approfondir le travail qu'il réalise actuellement, notamment dans les domaines de la gouvernance, de la réforme du secteur public et du développement durable. Le Centre a une réputation bien établie dans la prestation de services d'apprentissage et de formation dans ces domaines, avec un accent sur l'amélioration du professionnalisme et de l'intégrité dans la gestion des fonds publics en appui de la bonne gouvernance et du développement durable. Ces activités seront étendues de manière à porter sur d'autres aspects du

¹⁵ Lettre d'orientation du Directeur général, juillet 2012.

développement durable, y compris le rôle joué par les institutions du marché du travail dans la gouvernance économique et du marché du travail; le rôle des normes internationales du travail dans l'état de droit et dans l'environnement juridique favorable au sens large; la gouvernance des autres entités socioéconomiques et d'institutions publiques plus efficaces, ouvertes et responsables.

Efficiences et efficacité

49. L'efficacité et l'efficacités sont des éléments centraux du programme de réforme de l'OIT. Comme l'indique le programme et budget de l'OIT pour 2014-15, « [p]our relever les défis auxquels font face les mandants dans l'ensemble des États Membres, l'Organisation doit gagner en efficacité, redoubler d'attention à l'égard des coûts et optimiser la qualité de ses services – à plus forte raison compte tenu des lourdes contraintes financières qui obèrent la capacité de nombreux États Membres en tant que contributeurs et donateurs. » Comme le reste de l'Organisation, le Centre doit « conduire ses activités avec le maximum d'efficacité et d'impact. »
50. Le Centre continuera à affiner son cadre axé sur les résultats à la lumière de l'expérience. Il restera aligné sur le cycle de planification stratégique de l'OIT. L'adoption d'un nouveau plan stratégique par le Centre devrait suivre l'adoption du nouveau cadre stratégique de l'OIT afin de tenir compte du cadre axé sur les résultats et des priorités définies par l'OIT.
51. Conformément au Règlement financier, le Centre fonctionne selon un cycle budgétaire annuel.¹⁶ Le Centre étant maintenant considéré aux fins des normes IPSAS comme une « entité contrôlée » de l'OIT, il serait opportun d'aligner son cycle budgétaire sur celui de l'Organisation. Cela faciliterait la planification et la programmation conjointes et assurerait une plus grande prévisibilité des ressources. En outre, les gains d'efficacité réalisés entre le Centre et le BIT lors de la mise en œuvre des normes IPSAS devraient être élargis pour inclure la simplification des procédures et la réduction des coûts de transaction.
52. La mobilité du personnel a été identifiée comme l'un des domaines prioritaires de réforme au niveau des ressources humaines. En vue de faciliter et d'accroître la mobilité entre le Centre et le Siège, le Centre procédera à une révision de l'accord de 2005, en consultation avec son Comité du Syndicat du personnel et avec HRD.¹⁷ Dans le cadre de la politique de mobilité révisée de l'OIT, d'autres mesures susceptibles de faciliter une plus grande mobilité entre le Centre et l'OIT (régions et Siège) seront envisagées.
53. La production multimédia est un des domaines dans lesquels l'OIT peut réaliser des économies et des gains d'efficacité par une plus grande utilisation de l'expertise et de la capacité du Centre. Le Centre offre un processus de publication intégré; une haute qualité d'impression ou de publication en ligne dans des délais serrés; l'évitement des problèmes de compatibilité logicielle ou matérielle et l'élimination des conflits entre les divers fournisseurs de services linguistiques, de conception, d'impression et de logiciels. En outre, le Centre exerce un contrôle strict des coûts et de la qualité à chaque étape. L'approche actuelle qui consiste à traiter les demandes de l'OIT au cas par cas devrait être transformée en un programme de publications planifié et plus efficace. La procédure du Bureau concernant la fourniture de services par le Centre de Turin devrait être revue pour faciliter ce processus.¹⁸

¹⁶ Règlement financier, article 4.

¹⁷ Circulaire n° 05/33, Règles régissant les prêts de personnel entre le Centre international de formation de l'OIT et le BIT, 22 décembre 2005.

¹⁸ Procédure du Bureau n° 274, Fourniture de services par le Centre international de formation de l'OIT, 7 mars 2012.

-
54. Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), il est possible d'améliorer l'infrastructure et les mécanismes d'échanges d'informations entre le Centre et l'OIT, par exemple par la création d'un répertoire commun et d'un intranet et d'un système de courrier électronique sécurisés.

Autres questions

55. Renforcement de la présence de l'OIT sur le campus de Turin: La possibilité de localiser un grand projet de coopération technique de l'OIT au Centre devrait être explorée. Des synergies seraient créées, en particulier avec un projet de coopération technique comportant une forte composante de renforcement des capacités. Cela renforcerait également la capacité technique du Centre à servir les mandants de l'OIT. Par exemple, étant donné que le Centre est géographiquement proche de la région MOAN, il est bien placé pour gérer et réaliser les projets de coopération technique visant les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord et/ou pour soutenir directement la mise en œuvre d'un vaste portefeuille de coopération technique spécifique à chaque pays de la région. Il est évident qu'un projet de coopération technique de l'OIT peut être administré indifféremment depuis Turin ou depuis Genève. Un autre facteur important à prendre en considération est que Turin est un lieu d'affectation moins onéreux que Genève.
56. Nouveau nom pour refléter la nouvelle orientation: Le nom actuel du Centre a été adopté en 1991 pour refléter le fait que ce n'était plus une institution de formation professionnelle.¹⁹ Son rôle actuel va au-delà de la *formation* traditionnelle et englobe de nombreuses autres formes de services d'apprentissage et de diffusion des connaissances. Si le Centre entend mener à bien la transition d'institution de formation traditionnelle à institution de développement des capacités d'envergure mondiale centrée sur les connaissances, son nom actuel peut s'avérer trop restrictif et ne plus être adapté. De même, le fait que le Centre soit toujours une institution de formation technique et professionnelle prête lui aussi à confusion. Un nouveau nom pourrait être adopté, qui permettrait de mieux refléter ce que le Centre fait réellement et entend développer dans les années à venir.
57. Révision du Statut du Centre: Plusieurs modifications ont été apportées au Statut du Centre au cours des années (par exemple, changement de nom et calendrier des réunions du Conseil), qui n'ont pas été consolidées dans un texte révisé. Un Statut consolidé révisé pourrait être rédigé et intégrer les amendements déjà adoptés. Ce serait aussi l'occasion de rendre le texte neutre au niveau du genre. Si d'autres réformes sont proposées (par exemple, le nom ou le cycle budgétaire), cela exigera également une modification du Statut. Conformément au Statut, celui-ci « peut être amendé en tout temps par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail, sur recommandation ou après consultation du Conseil du Centre. »²⁰
58. **Le Conseil est invité à examiner les orientations et politiques générales proposées dans le présent document et à donner un avis pour leur mise en œuvre et leur suivi.**

Turin, le 19 septembre 2013.

¹⁹ Centre international de perfectionnement technique et professionnel.

²⁰ Statut du Centre international de formation de l'OIT, article X.