

PLAN STRATÉGIQUE DU CIFOIT POUR 2018-19

LE DÉVELOPPEMENT DES
CAPACITÉS AU SERVICE DU
MONDE DU TRAVAIL

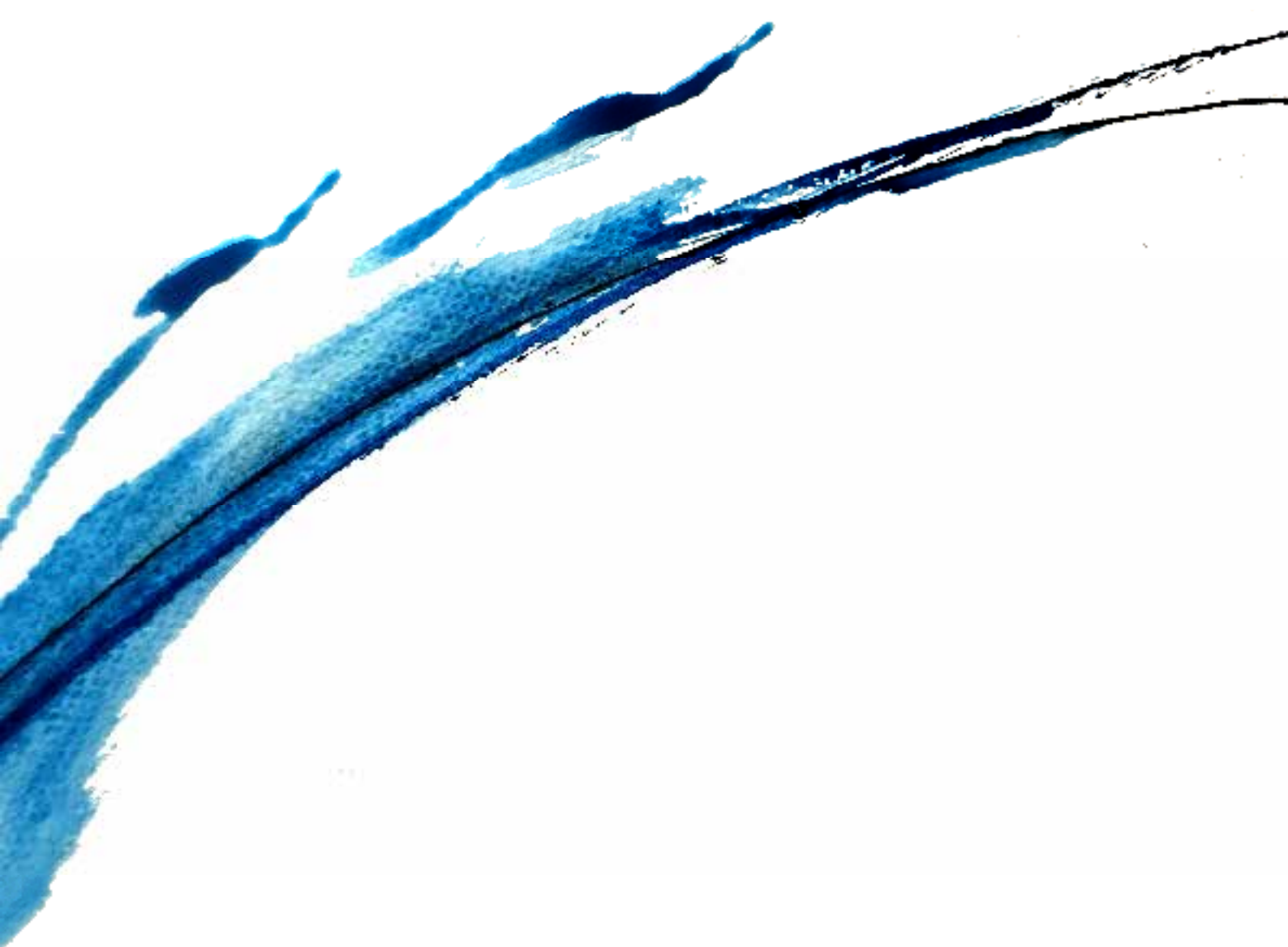


TABLE DES MATIÈRES

Préambule	5
A. CONTEXTE	7
Chances et risques	7
La voie à suivre	10
B. VISION STRATÉGIQUE: LE CENTRE EN 2021	13
Déclaration de vision	13
Groupes cibles	13
Cadre stratégique	14
C. CONCRÉTISER LA VISION STRATÉGIQUE: QUOI ET COMMENT?	17
Performance technique: portée et impact	17
Performance financière: Recettes et coûts	23
Performance institutionnelle: développement du personnel, durabilité environnementale et gouvernance	25
Questions transversales	28

PRÉAMBULE

Ce document présente la stratégie du Centre international de formation (« le Centre ») de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour la période 2018-21. Le Plan stratégique du Centre s'inscrit dans le contexte élargi du Plan stratégique de l'OIT pour la même période et du programme et budget de l'Organisation pour 2018-19. Il est également inspiré par la résolution concernant la manière de faire progresser la justice sociale par le travail décent, adoptée par la Conférence internationale du Travail (CIT) à sa 105^e session en 2016. Il réaffirme l'importance fondamentale de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (« la Déclaration sur la justice sociale ») de 2008 et entend orienter la réponse apportée par l'OIT aux défis liés à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Enfin, il tient compte du suivi des différentes initiatives du centenaire de l'OIT.

Le Plan s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-2015 et du Plan stratégique pour 2016-17 du Centre. Il intègre également les stratégies de formation du Comité sur les activités de formation pour les employeurs et du Comité de la formation syndicale et s'inspire des stratégies opérationnelles publiées par les Services des ressources humaines et les Services des technologies de l'information et de la communication du Centre quand ces dernières s'étendent au-delà de l'exercice biennal 2016-17.

Le Plan est le produit d'une série de consultations avec des acteurs internes et externes. Dans le cadre de ces consultations, le Centre a commandé un sondage en ligne du personnel, convoqué des réunions bilatérales et des consultations de groupe et organisé un atelier d'une journée réunissant tous les membres du personnel. Le projet de plan a été examiné par un groupe d'experts du BIT et du Centre, et complété par d'autres suggestions avant d'être présenté à la réunion annuelle du Conseil du Centre en octobre 2017.

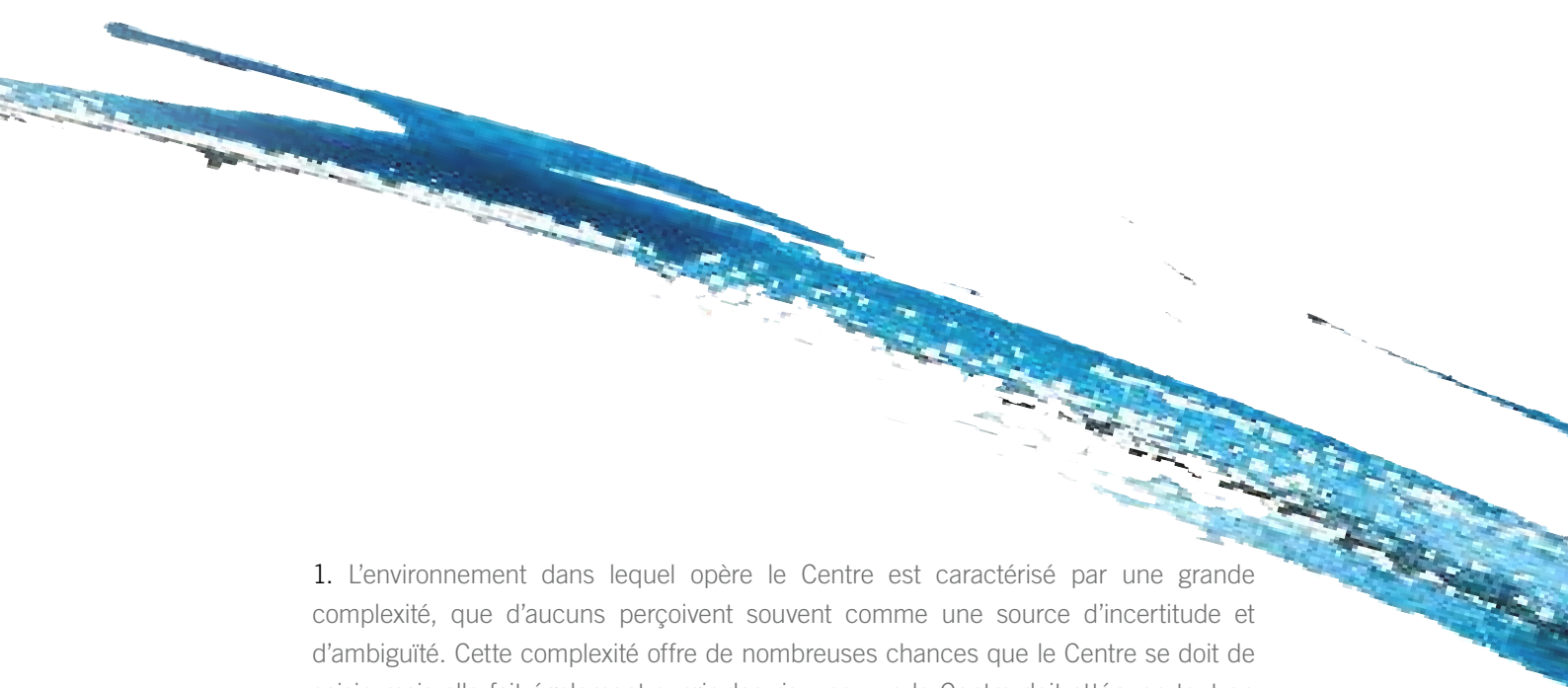
Suivant la pratique en place à l'OIT, le Plan stratégique établit le cadre qui guidera l'action du Centre pour les quatre prochaines années. Le document doit être lu conjointement avec le programme et budget 2018-19 du Centre, qui donne de plus amples informations sur les activités prévues pour la prochaine période biennale et assortit le cadre de gestion axée sur les résultats de bases de référence, de cibles et d'indicateurs qui permettront de suivre les progrès accomplis.

Le Plan stratégique entend aider le Centre à être une institution de formation durable et efficace dans la poursuite de son mandat de promotion du travail décent et de la justice sociale à travers le développement des capacités, et qui satisfasse ses besoins financiers dans le respect des normes internationales de bonne gouvernance. Cette vision est enracinée dans l'idée d'une organisation évolutive qui s'adapte continuellement à un monde complexe. Elle offre explicitement une marge de progression grâce à l'émulation concurrentielle autour des trois dimensions interreliées et qui se renforcent mutuellement que sont la performance organisationnelle, à savoir la performance technique, la performance financière et la performance institutionnelle.

Je voudrais profiter de l'occasion pour remercier toutes les parties impliquées dans la conception de ce Plan stratégique pour leurs précieuses contributions. Cette collaboration nous a permis de jeter les bases solides pour l'action du Centre dans les années à venir.

Yanguo Liu
Directeur





1. L'environnement dans lequel opère le Centre est caractérisé par une grande complexité, que d'aucuns perçoivent souvent comme une source d'incertitude et d'ambiguïté. Cette complexité offre de nombreuses chances que le Centre se doit de saisir, mais elle fait également surgir des risques que le Centre doit atténuer, tout en gardant à l'esprit son rôle institutionnel.

Chances et risques

Chances

2. À travers le monde, l'intérêt pour le mandat de l'OIT et son action de promotion du travail décent et de la justice sociale est de plus en plus marqué, et s'accompagne d'une demande croissante des services de développement des capacités proposés par le Centre. Comme on le lit dans le Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, le monde du travail est toujours soumis aux contraintes imposées par l'incapacité de l'économie mondiale à retrouver une trajectoire de croissance forte, équilibrée et soutenue et à se remettre des conséquences de la crise mondiale de 2008; les niveaux élevés de chômage et de sous-emploi restent une source majeure de préoccupation; les profondes disparités géographiques en matière de possibilités d'emploi et de revenus ont entraîné le déplacement de personnes en quête de meilleures conditions de vie et d'emplois décents; le déficit mondial d'emplois va de pair avec la disparité des mesures de protection sociale; et les violations et la négation des principes et droits fondamentaux qui font l'objet de la Déclaration restent monnaie courante¹. Les mandants tripartites de l'OIT attendent d'elle qu'elle apporte des réponses politiques efficaces; en tant qu'organe de formation de l'OIT, le Centre occupe une position stratégique pour contribuer à ces réponses à travers son offre de services de développement des capacités.

¹ GB.328/PFA/1, p. 2.

3. Le processus de changement profond et rapide dans le monde du travail accroît la demande d'apprentissage et de reconversion tout au long de la vie. Par exemple, l'impact de l'évolution démographique sur le monde du travail (en particulier en Europe et en Asie de l'Est) ouvre un nouveau marché pour les services de soutien au renforcement des capacités visant une main-d'œuvre vieillissante. En outre, le rythme du développement technologique oblige les mandants de l'OIT et les autres intervenants à repenser l'organisation du travail et de la production et à réfléchir sur la signification des principes et droits fondamentaux au travail à l'ère de l'intelligence artificielle et de la robotisation. Le Centre peut jouer un rôle important en fournissant aux mandants et à ces autres acteurs une plateforme d'apprentissage qui leur permette d'accéder aux connaissances sur l'avenir du travail.

4. Dans les régions où la population est jeune, l'intégration des jeunes femmes et hommes dans le marché du travail restera une priorité pour les années à venir. Les participants, en particulier les jeunes, optent de plus en plus pour l'apprentissage à distance et pour la formation mobile en complément de la formation présentielle, tandis que les participants plus âgés préféreront probablement une combinaison de formation en face à face et d'apprentissage à distance (formation mixte). Le Centre a investi massivement dans le développement des technologies d'apprentissage à distance et d'apprentissage mobile ces dernières années, et ces nouvelles modalités ont mûri et ont été mises à jour.

5. La préoccupation mondiale pour la durabilité environnementale, et plus particulièrement la lutte contre le changement climatique, résonne à l'unisson avec la recherche par l'OIT de la justice sociale et du travail décent, mais elle peut aussi créer des tensions dialectiques sur la façon de gérer une transition équitable vers des pratiques commerciales écologiquement plus soutenables et socialement plus responsables. Grâce à son partenariat stratégique avec le programme mondial pour les emplois verts du BIT, le Centre peut facilement déployer son expertise interne pour apporter un soutien au renforcement des capacités dans le domaine de la conception et de la mise en œuvre de politiques de promotion des emplois verts.

6. La demande de services de formation qui offrent un point de vue comparatif sur les pratiques d'excellence rencontrées au niveau international et facilitent l'interaction et le réseautage entre les acteurs locaux augmente. Pour répondre à cette demande, les institutions de formation doivent devenir globales (penser à l'échelon global mais œuvrer au niveau local) et être en mesure de fournir des services multilingues délivrés par un corps enseignant multiculturel partout dans le monde, au carrefour entre les régions. Dans la recherche de ce juste équilibre, le Centre possède un avantage concurrentiel non négligeable.

7. Le recours croissant aux partenariats non traditionnels pour financer les interventions de soutien au renforcement des capacités, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire, ouvre des possibilités de mobilisation de ressources pour les prestataires de services de formation capables de suivre des approches entrepreneuriales pour atteindre des objectifs de développement social. Pour exploiter pleinement ces possibilités, les organisations doivent souvent être en mesure de participer à des appels d'offres non accessibles aux agences des Nations Unies, de recevoir des contributions de fonds fiduciaires nationaux en devise locale ou de conclure des partenariats, y compris avec des entreprises et des fondations mondiales. Le Centre fait en ce sens preuve de plus de souplesse que de nombreuses autres institutions internationales de formation.

8. Le Centre travaille avec une base de financement relativement diversifiée, faite de contributions fixes, de contributions volontaires et de recettes propres. Le gouvernement italien et l'OIT se sont engagés à prendre partiellement en charge les frais de fonctionnement du Centre à travers une contribution annuelle fixe, et le gouvernement italien et le gouvernement portugais apportent en outre des contributions volontaires annuelles importantes qui permettent d'offrir des bourses aux participants venant de pays en développement.

9. Par le biais de la structure tripartite du Conseil, le Centre peut accéder aux gouvernements et aux organisations d'employeurs et de travailleurs du monde entier. Le Centre entretient des relations étroites avec le siège et avec les bureaux extérieurs de l'OIT. La haute Direction du Centre est étroitement intégrée dans les structures décisionnelles de l'OIT.

10. Le Centre possède un corps enseignant venu de tous les horizons et composé de plus de cinquante spécialistes de la formation, soutenus par des services de soutien internes spécialisés. Le personnel du Centre a démontré sa volonté d'innover continuellement dans ses services de formation en réponse aux attentes changeantes de la clientèle et au progrès technologique rapide. Cette volonté d'évoluer avec le marché et de différencier davantage son offre de services vaut au Centre une reconnaissance internationale croissante en tant que prestataire de services de formation de qualité.

11. Le Centre opère depuis le Nord de l'Italie, un endroit que les participants apprécient particulièrement. Le campus assure une sécurité élevée et possède des infrastructures didactiques à la pointe de la technologie et des installations résidentielles répondant aux normes les plus exigeantes.

Risques

12. Le Centre est confronté à des risques de sécurité accrus. En particulier, les participants venant de pays en butte à une certaine fragilité peuvent rencontrer de plus en plus de difficultés à obtenir un visa d'entrée à des fins d'étude. C'est là un vrai défi pour les institutions de formation qui, comme le Centre, sont établies en Europe mais dont la majorité des participants vient d'autres régions. Une autre préoccupation en matière de sécurité est l'exposition croissante du système des Nations Unies aux menaces terroristes.

13. Le Centre doit se prémunir contre les risques financiers, parmi lesquels le risque de change généré par la volatilité actuelle sur les marchés financiers mondiaux. Le risque de change est particulièrement élevé pour les organisations comme le Centre, qui exportent des services depuis la zone euro mais travaillent surtout avec des clients payant en dollars des États-Unis.

14. Le Centre est confronté à un risque croissant de concurrence sur les prix. Les organismes de formation intergouvernementaux comme le Centre ont généralement une structure de coûts plus défavorable que les organisations gouvernementales et non gouvernementales, y compris celles du secteur privé, et ne peuvent donc souvent pas s'aligner sur les prix de leurs concurrents locaux; ils doivent recourir à des stratégies de différenciation des services pour facturer un prix plus élevé, justifié par la qualité.

15. La durabilité financière du Centre dépend en partie des contributions fixes de l'OIT, du gouvernement italien, de la Région Piémont et de la Ville de Turin, notamment pour l'octroi de bourses aux participants des pays en développement et pour le maintien de la qualité et de la sécurité de ses infrastructures didactiques et résidentielles. Si ces contributions devraient être réduites en raison de contraintes budgétaires, le modèle commercial actuel du Centre devra être réexaminé en conséquence.

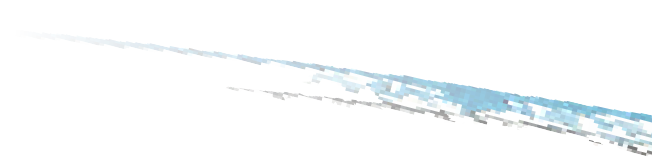
La voie à suivre

16. À en juger par les indicateurs de résultats pour la performance technique énoncés dans le Plan stratégique pour 2012-15 et dans le Plan stratégique pour 2016-17, le Centre a pleinement rempli son mandat de prestation, au bénéfice des mandants de l'OIT, du personnel du BIT et d'autres partenaires, de services de développement des capacités en appui à la promotion du travail décent pour tous. En outre, sa situation financière actuelle est solide, soutenue par une hausse des recettes propres allant de pair avec une maîtrise des coûts fixes réalisée à travers des gains d'efficacité au niveau opérationnel. Cependant, le Centre devra continuer à évoluer au cours des

prochaines années afin de faire face à la complexité du marché, en accélérant le rythme de l'apprentissage et de l'innovation, en étendant sa portée grâce à un accent accru sur la qualité des produits, en diversifiant davantage sa base de financement et en gérant soigneusement ses coûts.

Enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-2015 et du Plan stratégique pour 2016-17 pour 2012-15

- Le cadre de gestion axée sur les résultats introduit par le Centre en 2012 a contribué de manière significative à la réforme organisationnelle et à la réorientation de la stratégie du Centre, en attirant l'attention sur la nécessité de gagner des recettes propres et de réduire les coûts et en ouvrant le Centre à un éventail plus large de participants, tout en préservant l'accent mis sur le renforcement des capacités des mandants de l'OIT. Ce cadre de gestion axée sur les résultats devrait être conservé.
- Le modèle heuristique qui sous-tend la performance organisationnelle durable présenté dans le Plan stratégique 2016-17 a fourni au Centre des conseils efficaces sur la manière d'équilibrer ses objectifs financiers et non financiers. Il devrait être affiné et conservé.
- Le catalogue d'indicateurs introduit en 2012 pour suivre la performance organisationnelle a évolué au cours des années, et plusieurs faiblesses initiales ont été corrigées. Ce catalogue d'indicateurs devra être développé, en mettant davantage l'accent sur l'évaluation de l'impact, en mesurant les progrès dans la diversification de la base de financement et en surveillant dans quelle mesure le Centre parvient à intégrer le dialogue social, l'OIT et le tripartisme dans son offre.
- Pour permettre un suivi et un contrôle plus efficaces, le plan stratégique et le programme et budget du Centre devraient être présentés sous la forme de documents distincts, en renonçant à la pratique transitoire introduite pour le Plan stratégique pour 2016-17. Le plan stratégique doit décrire le contexte, la vision et le cadre stratégique dans lequel opère le Centre, tandis que le programme et budget doit fournir des informations plus détaillées sur le plan de travail pour l'exercice biennal et les projections budgétaires qui sous-tendent les activités prévues.



VISION STRATÉGIQUE: LE CENTRE EN 2021

B

Déclaration de vision

17. Le Centre entend jouer les premiers rôles dans le monde de la formation et être le lieu de passage obligé pour le développement et le renforcement des capacités des mandants de l'OIT (travailleurs, employeurs et gouvernements), en appui à la promotion de la justice sociale et de l'Agenda du travail décent. Le Centre est le point de référence exclusif des mandants pour les questions sociales et de travail. Il possède un potentiel considérable, qui exige une stratégie coordonnée et l'implication des mandants, de promotion de la justice sociale, de la croissance pour tous et du développement inclusif à travers ses activités de formation, d'apprentissage et de sensibilisation. Le rôle principal du Centre consiste à offrir aux mandants de l'OIT des formations spécialisées sur tous les aspects de l'Agenda du travail décent (emploi, normes internationales du travail, protection sociale et dialogue sociale) et intégrant le genre en tant que question transversale. Une grande partie des activités de formation et d'apprentissage proposées par le Centre sont basées sur et respectent le principe du tripartisme. Les programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs sont les unités spécifiquement chargées de répondre aux besoins de ces mandants et de mettre en œuvre le mandat de l'OIT dans l'optique de développer davantage les capacités de leurs organisations respectives. Le Centre a également un rôle de premier plan à jouer dans les préparatifs du centenaire de l'OIT, en particulier dans l'initiative sur l'avenir du travail et dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il occupe une place de choix pour contribuer à une société qui soit fondée sur l'égalité, la non-discrimination, la solidarité et la paix et qui érige la dignité humaine en principe fondamental.

Groupes cibles

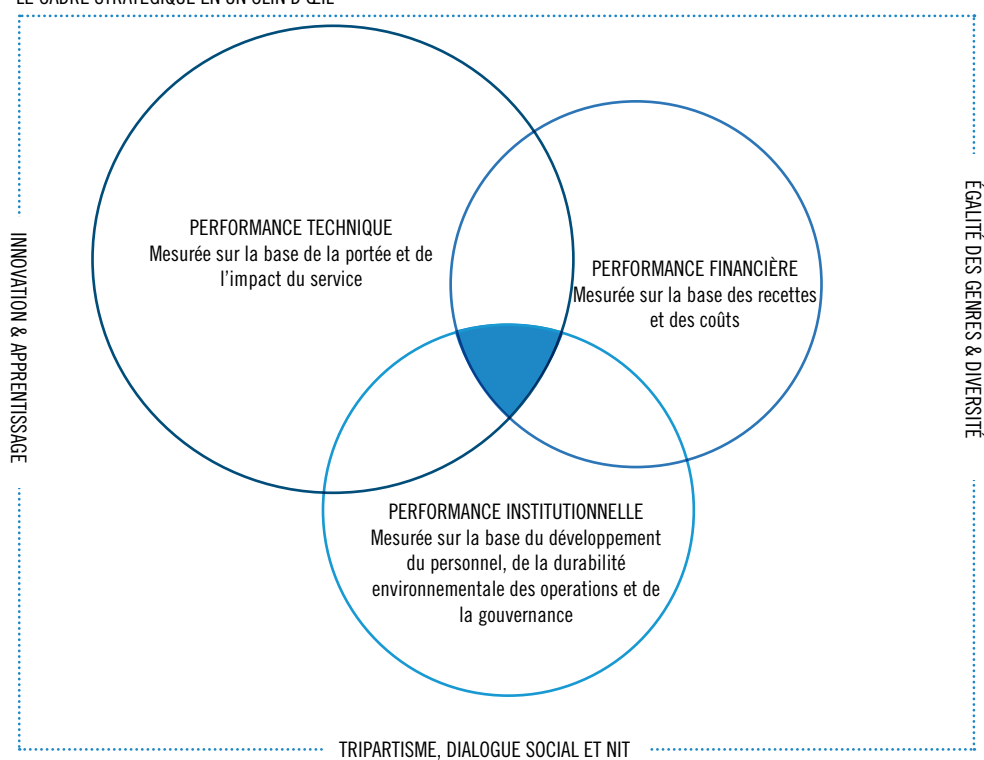
18. Le Centre propose ses services à trois catégories de public. La première cible, principale, est composée des mandants de l'OIT, à savoir les organisations de

travailleurs, les organisations d'employeurs et les ministères du Travail des États Membres de l'OIT, tels qu'ils sont représentés à la Conférence internationale du Travail et, le cas échéant, au Conseil du Centre. La deuxième cible est le personnel du BIT en poste au siège de l'Organisation et dans les bureaux extérieurs; les services offerts à ce groupe cible englobent l'aide à l'insertion dans le milieu professionnel, le développement de compétences spécialisées et la formation à la gestion et au leadership. Enfin, la troisième cible est constituée des partenaires de l'OIT dont le mandat relève de la promotion du travail décent et de la justice sociale, parmi lesquels les agences des Nations Unies, les institutions gouvernementales, les organisations non gouvernementales et les entités du secteur privé.

Cadre stratégique

19. Soucieux de sa vision et conscient de ses groupes cibles, le Centre poursuivra une stratégie de différenciation de ses services articulée autour de trois dimensions distinctes, interdépendantes et qui se renforcent mutuellement, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension institutionnelle. La stratégie repose sur l'offre de produits de qualité afin d'étendre la portée mondiale (dimension technique) et de diversifier davantage la base de ressources et de mieux gérer les structures de coûts de l'organisation (dimension financière) tout en s'efforçant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'excellence du service (dimension institutionnelle).

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



20. La stratégie du Centre se déploie donc autour de trois performances:

- Performance technique: c'est la capacité de l'organisation à assurer son mandat de développement, mesurée selon les critères relatifs à la portée et à l'impact du service. La performance technique constitue la dimension centrale d'une performance organisationnelle durable parce qu'elle est directement liée au mandat de développement du Centre;
- Performance financière: c'est la capacité de l'organisation à générer des flux de recettes qui lui permettent de couvrir ses coûts, mesurée selon les critères relatifs aux recettes et aux coûts;
- Performance institutionnelle: c'est la capacité de l'organisation à mener ses processus internes de manière efficiente et efficace, mesurée selon les critères relatifs au développement et au bien-être du personnel, à la durabilité environnementale des opérations et à la gouvernance interne.

21. Les trois dimensions de la performance sont transcendées par la promotion a) de l'innovation et de l'apprentissage; b) de l'égalité des genres et de la diversité; et c) du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail. Pour de plus amples informations sur le cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend la stratégie, nous renvoyons le lecteur aux propositions de programme et de budget du Centre pour 2018-19.



C

CONCRÉTISER LA VISION STRATÉGIQUE: QUOI ET COMMENT?

Performance technique: portée et impact

Offre de services

22. L'offre de services du Centre est basée sur la formation présentielle, organisée sur le campus de Turin ou sur le terrain. Le Centre continuera à affiner la formule qui sous-tend la formation présentielle et à investir dans le développement de nouveaux produits, dans la formation des experts renforcée par les technologies et dans l'accréditation de cours auprès d'organismes de certification internationalement reconnus. Ces services essentiels seront complétés par une gamme de services d'apprentissage à distance tels que des cours en ligne ouverts à tous (MOOC) et des modules d'apprentissage autoguidé qui présentent le grand avantage de posséder un important potentiel d'évolution et de permettre de réduire les coûts par personne. Conformément à l'approche de l'apprentissage de Turin et dans le souci d'accroître l'impact, ces activités d'apprentissage à distance peuvent être combinées avec une formation présentielle.

L'approche de l'apprentissage de Turin

L'approche de l'apprentissage de Turin est un cadre pédagogique reposant sur les principes suivants:

- 1. Pertinence:** les activités du Centre répondent aux besoins actuels des individus et contribuent aux agendas de développement des organisations.
- 2. Centrage sur l'apprenant:** Les besoins d'apprentissage individuels et institutionnels sont systématiquement analysés et alignés afin d'assurer la pertinence, l'utilité et la rétention de la formation.
- 3. Diversité:** La diversité des nationalités, des genres et des expériences est un atout précieux pour la conception et la mise en œuvre des activités d'apprentissage.
- 4. Conception flexible:** La conception de la formation est flexible, taillée à la mesure des besoins des participants et basée sur les contextes locaux dans la mesure du possible. La formation est proposée en huit langues.
- 5. Qualité:** Des services de qualité garantissent l'avantage concurrentiel du Centre par rapport aux autres institutions de formation. Le Centre offre des possibilités d'apprentissage à grande valeur ajoutée qui encouragent la participation et intègrent en recourant à des méthodes innovatrices et non conventionnelles.

L'approche de l'apprentissage de Turin

6. Apprentissage mixte: La plupart des activités de formation sont mixtes et consistent en trois phases:

- une première phase à distance, par le biais de l'internet, permet l'information initiale des participants et l'accès aux ressources et aux connaissances;
- une deuxième phase en face à face approfondit l'échange de bonnes pratiques et met à niveau les connaissances, les compétences et les attitudes grâce à l'exposition à l'expertise internationale; et enfin
- une troisième phase à distance assure l'échange des ressources, permet aux participants de rester en contact et facilite l'application des compétences nouvellement acquises.

7. Accessibilité des ressources d'apprentissage: La formation va de pair avec l'accès à un large éventail de ressources d'apprentissage en ligne, avant, pendant et après l'activité.

8. Environnement d'apprentissage de pointe: Le campus et les infrastructures du Centre sont propices à l'apprentissage et au partage de connaissances. Toutes les salles sont dotées de postes de travail avec connexion internet, et certaines sont équipées pour la vidéoconférence et l'interprétation. Le Centre propose en outre des chambres de niveau quatre étoiles, un service de restauration et de nombreuses installations sportives et de loisirs.

9. Expertise: Les professionnels de la formation sont non seulement des spécialistes du thème de l'activité, mais ils sont également rompus aux pratiques pédagogiques avancées. Les capacités multiples du personnel du Centre sont mises à jour en permanence et appliquées dans des techniques de formation ou de facilitation spécifiques au contexte.

10. Valeurs mondiales: Les thèmes et le contenu des activités sont fondés sur les valeurs mondiales des Nations Unies et sur la connaissance et l'expertise de l'OIT, en appui au travail décent et au développement durable.

11. Apprentissage expérientiel: Les activités du Centre sont expérientielles et basées sur les résultats; les méthodes utilisées sont actives, participatives et orientées sur la pratique et recourent de manière extensive aux technologies de l'information et de la communication.

12. Connaissances partagées: Les activités de formation du Centre se prêtent parfaitement au partage des connaissances et des expériences que les participants ont accumulées dans leurs environnements de travail respectifs.

13. Impact: La formation fait l'objet d'une évaluation systématique sur la base d'objectifs fixés au préalable. Des rapports réguliers contenant les conclusions de l'évaluation assurent la rétroaction, qui sert ensuite à la conception et à la mise en œuvre des nouveaux programmes.

14. Compétences intégrées: Une partie de chaque activité du Centre est dédiée à la présentation des techniques de sensibilisation et de plaidoyer et/ou au développement de politiques, de sorte que les participants puissent diffuser concrètement et intégrer l'apprentissage au niveau de l'organisation afin de produire l'effet multiplicateur recherché.

15. Établissement de réseaux: Pendant l'activité, les participants ont de multiples occasions d'établir des réseaux avec leurs pairs. Après l'activité, ils restent en contact entre eux à travers des communautés de pratiques en ligne.

Pour de plus amples informations, voir à l'adresse:

<http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/l2019approche-de-l2019apprentissage-de-turin>.

23. En réponse aux habitudes d'apprentissage changeantes, en particulier chez les participants plus jeunes, le Centre mettra à jour et étendra son offre mobile, insistera sur la publication de contenu en ligne et investira dans les technologies de formation qui facilitent l'immersion, y compris les applications de réalité augmentée, la ludification et les simulations de milieu de travail. En recourant à la formation mobile, à la réalité virtuelle et à l'apprentissage à distance, le Centre développera également ses capacités à garantir la continuité du service même en cas de perturbation des modalités de formation présentielle due à une catastrophe naturelle ou causée par l'homme.

Domaines de compétence

24. Les domaines de compétence couverts par le Centre seront structurés autour des quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent, à savoir emploi, protection sociale, principes et droits fondamentaux au travail et dialogue social. En phase avec les orientations adoptées par l'OIT dans son programme et budget pour 2018-19, l'accent sera mis sur dix résultats stratégiques et trois résultats facilitateurs. Les priorités politiques de l'OIT étant susceptibles d'évoluer lors de la période de programmation 2020-21, les domaines de compétence du Centre pourraient être alignés en conséquence.

Priorités thématiques du programme et budget de l'OIT pour 2018-19

Résultats stratégiques

Résultat 1: Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes

Résultat 2: Ratification et application des normes internationales du travail

Résultat 3: Création et extension des socles de protection sociale

Résultat 4: Promouvoir les entreprises durables

Résultat 5: Le travail décent dans l'économie rurale

Résultat 6: La formalisation de l'économie informelle

Résultat 7: Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales

Résultat 8: Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables

Résultat 9: Équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre

Résultat 10: Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives

Résultats facilitateurs

Résultat A: Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent

Résultat B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation

Résultat C: Services d'appui efficaces et utilisation efficace des ressources de l'OIT

25. Le Centre appuiera la mise en œuvre des initiatives du centenaire de l'OIT, avec un accent particulier sur l'initiative sur l'avenir du travail, l'initiative sur les femmes au travail, l'initiative verte et l'initiative sur l'éradication de la pauvreté:

- Dans le cadre de l'initiative sur l'avenir du travail, et en prévision de la demande émergente de services de formation et d'apprentissage sur l'impact du changement démographique sur le monde du travail, le Centre développera des produits de développement de capacités abordant des aspects tels que la réforme de la sécurité sociale, les relations professionnelles intergénérationnelles, le développement de l'entrepreneuriat du troisième âge et la réforme du système de santé et de sécurité au travail face à une main-d'œuvre vieillissante. Toujours dans le cadre de cette initiative, le Centre élargira sa gamme de produits de formation liés à l'impact du changement technologique sur le monde du travail.
- Dans le cadre de l'initiative sur les femmes au travail, le Centre envisagera la conception de produits de développement des capacités sectoriels liés à la promotion

de l'égalité des genres et de la diversité, notamment dans le secteur des soins à la personne.

- Dans le cadre de l'initiative verte, le Centre étendra sa gamme de services de formation relatifs à la promotion des emplois verts. Il pilotera également la formation des directeurs des bureaux extérieurs de l'OIT et d'autres fonctionnaires de terrain de l'OIT sur les mesures permettant de rendre les opérations plus respectueuses de l'environnement, le tout dans le contexte de la mise en œuvre du plan d'action environnementale de l'OIT.
- Dans le cadre de l'initiative sur l'éradication de la pauvreté, le Centre contribuera à la promotion du travail décent dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en mettant l'accent sur l'appui au renforcement des capacités des mandants de l'OIT pour défendre l'intégration du travail décent dans les stratégies nationales de développement liées à l'Objectif 8, mais aussi aux autres objectifs qui abordent les questions relatives au travail décent. Le Centre continuera à nouer des partenariats avec d'autres agences des Nations Unies et avec des organisations bi- et multilatérales ayant pour mandat de promouvoir le développement durable. Grâce à ces partenariats mondiaux, le Centre s'efforcera de promouvoir le travail décent parallèlement aux efforts déployés par d'autres organisations pour soutenir les aspects interdépendants du développement durable liés à la protection de l'environnement, à la croissance économique et au développement social.

26. Le Centre fournira une assistance sur la mise en œuvre du plan d'action de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, qui mettra l'accent sur l'appui au renforcement des capacités des mandants et des autres partenaires de l'OIT en matière de promotion de pratiques commerciales durables, y compris auprès des fournisseurs des entreprises multinationales opérant en début de chaîne.

27. Le Centre continuera à concevoir et réaliser des activités de formation qui tiennent compte de la diversité régionale et à mettre tout en œuvre pour répondre aux besoins des mandants.

Niveaux d'intervention pour l'aide au développement des capacités

28. L'aide au développement des capacités apportée par le Centre sera délivrée à trois niveaux, à savoir: a) pour renforcer les capacités des participants; b) pour renforcer les capacités des organisations; et c) pour promouvoir un environnement politique favorable:
- a) Pour renforcer les capacités des participants, le Centre continuera d'offrir une formation sur les compétences fonctionnelles telles que les techniques de négociation et sur les compétences techniques afin de promouvoir les normes et les droits au travail, de faciliter la création d'emplois meilleurs et plus nombreux, d'assurer l'accès à la protection sociale et de promouvoir le dialogue social.
- b) Pour renforcer les capacités des organisations, le Centre étendra ses produits de formation sur les stratégies, les plans, les règles, les partenariats, le leadership, la politique

organisationnelle et les structures de pouvoir. Par exemple, le Centre commercialisera de nouveaux produits de formation visant à renforcer les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs et à introduire une réflexion sur la complexité dans la conception des stratégies organisationnelles. Il continuera également à étoffer son portefeuille de services de conseils stratégiques pour les institutions du marché du travail et à former les mandants de l'OIT et les principaux partenaires internationaux sur la manière de créer un lien entre le travail décent et le développement durable. Le Centre sera l'un des agents d'exécution de la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles 2018-21 de l'OIT, qui donnera suite à la mise en œuvre de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale.

c) Pour promouvoir un environnement politique favorable à la promotion du travail décent, le Centre lancera de nouveaux produits de formation sur les politiques visant à aborder les facteurs économiques, politiques, environnementaux et sociaux, y compris les aspects culturels et les systèmes de valeurs. Un des produits phares dans ce domaine est l'ensemble de formation sur la promotion d'un environnement propice aux entreprises durables.

Mécanismes d'assurance qualité

29. Le Centre améliorera son système de suivi et d'évaluation afin de contrôler les résultats et l'impact de ses efforts de développement des capacités. Il poursuivra le suivi des taux de satisfaction des clients internes (niveau de l'entrée) et des taux d'acquisition de nouvelles connaissances (niveau de la sortie). Le Centre continuera à commander des évaluations externes et indépendantes annuelles pour vérifier si les connaissances nouvellement acquises ont été appliquées par les anciens participants (niveau des résultats) et ont finalement abouti à une contribution à la promotion du travail décent (niveau de l'impact). À partir de 2018, le Centre testera le concept de panels pour suivre les participants six mois après la formation afin d'évaluer les progrès réalisés dans l'application des connaissances à mi-chemin entre le niveau de la sortie et le niveau des résultats. Comme indiqué précédemment, le Centre poursuivra l'accréditation d'activités phares dans le cadre des normes imposées par des organismes sectoriels internationalement reconnus.

30. Le Centre mettra l'accent sur la qualité dans tous les aspects de son travail, y compris la prestation de services de formation personnalisés et des services connexes, afin de garantir aux participants une expérience exceptionnelle. Le Centre étudiera également l'opportunité de demander une certification dans le cadre de la prochaine norme ISO 21001 pour les organisations éducatives, qui devrait être publiée en 2018. La norme ISO 21001 conférera un outil de gestion commun aux organisations qui fournissent des produits et services éducatifs répondant aux besoins et aux exigences des apprenants et des autres clients. Elle se concentrera sur l'interaction spécifique entre une institution d'éducation, l'apprenant, les participants et les autres intervenants.

Partenariats

31. Le Centre consolidera les partenariats déjà conclus avec d'autres organisations multilatérales fournissant des services de soutien au développement des capacités, comme la Fondation européenne pour la formation ou l'École des cadres du système des Nations Unies. Le Centre mettra davantage l'accent sur les partenariats avec des institutions de formation sur le terrain, y compris les universités, les académies locales et les prestataires de services à but lucratif. Ces partenariats doivent être fondés sur le principe du bénéfice mutuel et de la complémentarité des compétences, et garantir le respect du mandat du Centre. Une attention particulière sera accordée à la promotion de partenariats avec les organismes d'assurance de la qualité dans des secteurs prioritaires, tels que le prêt-à-porter, la construction et l'agriculture commerciale,

Programme conjoint de développement du personnel BIT-Centre de Turin

32. Le Centre continuera à prendre part au programme conjoint de développement du personnel avec le BIT. Les activités conjointes porteront sur la formation du personnel nouvellement recruté, des directeurs des bureaux extérieurs et des cadres supérieurs, et chercheront à contribuer directement à la réalisation du programme de réforme de l'OIT.

Turin School of Development

33. La Turin School of Development (TSD) est complètement intégrée dans les programmes de formation du Centre, et chaque master renforce encore l'avantage comparatif du Centre en tant que plateforme mondiale d'échange de connaissances et d'expertise régionale et nationale. La vision de la TSD est basée sur les principes et valeurs de l'OIT et des Nations Unies et promeut l'expertise générationnelle au niveau mondial, à plus forte raison après l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030. En particulier, la TSD poursuit l'Objectif 8 (« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »). Elle délivrera des programmes visant à doter les étudiants des outils qui leur permettront de relever les défis du monde du travail de demain. Pour ce faire, la TSD établira des partenariats avec des universités et instituts de recherche de premier plan. Le groupe de recherche créé justement en coopération avec des universités et instituts de recherche de renommée mondiale sera renforcé et bénéficiera de moyens accrus. Des représentants des programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs seront invités à participer à la conception et à la réalisation du master en relations professionnelles et relations d'emploi ou de tout

autre programme équivalent à partir de l'année académique prochaine. En outre, les programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs seront impliqués dans la conception et la réalisation des cours pertinents pour leur public, y compris les académies.

Performance financière: Recettes et coûts

Diversification de la base de financement

34. Le Centre poursuivra ses efforts de consolidation de sa base de ressources grâce à la diversification des sources de financement, en s'appuyant sur une combinaison de contributions de l'OIT et des États Membres, et de recettes provenant des activités de formation et des publications. En ce qui concerne les recettes provenant des activités de formation, le Centre continuera à étendre son portefeuille de projets à grande échelle, dans lesquels les activités de formation réalisées au niveau des pays sont regroupées dans des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes répartis sur plusieurs années et généralement délivrés en collaboration avec des partenaires locaux. Les efforts de mobilisation des ressources se concentreront sur, sans toutefois s'y limiter, les pays en situation de fragilité et les pays à revenu intermédiaire, en mettant l'accent dans cette dernière catégorie sur les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et sur certains pays émergents.

35. Le Centre maintiendra et approfondira sa collaboration avec ses partenaires traditionnels, parmi lesquels les gouvernements de l'Italie, du Portugal, de l'Irlande et du Japon, la Région wallonne et les autorités locales italiennes. En outre, le Centre intensifiera ses efforts pour mobiliser des ressources auprès de partenaires de développement non traditionnels, notamment dans le cadre de projets de coopération Sud-Sud et triangulaire basés sur les initiatives pilotes mises en œuvre avec le soutien du gouvernement chinois et du gouvernement norvégien, et en tentant de manière plus systématique de toucher le secteur privé et les fondations internationales. Le Centre poursuivra ses efforts de participation aux appels d'offres pour des projets de coopération technique, y compris en consortium avec des prestataires de services commerciaux.

36. Le Centre améliorera ses stratégies et ses outils de promotion. Le catalogue des cours, désormais disponible en ligne, sera amélioré à l'aide des médias sociaux et du marketing par courrier électronique, des clips vidéo de présentation, de l'optimisation de la recherche sur les moteurs en ligne, et de l'analyse des données afin de favoriser une promotion efficace et efficace des cours.

37. Le Centre investira davantage dans des campagnes spécifiques qui s'appuient sur les réseaux sociaux pour atteindre la clientèle. Ces campagnes porteront sur des groupes de pays ayant des besoins particuliers, par exemple les pays en situation de fragilité et les pays à revenu intermédiaire, et pourraient être liés à des programmes phares de l'OIT tels que le Programme de promotion des emplois pour la paix et la résilience.

38. Le Centre étendra l'ampleur des opérations menées sur le campus pendant la basse saison, notamment en lançant de nouveaux produits de formation comme les universités d'été et en louant les infrastructures hôtelières et didactiques à des tiers. Il continuera à investir dans la modernisation de ses installations résidentielles afin de les aligner pleinement sur les normes hôtelières quatre étoiles. Le Centre continuera également à étendre les services payants proposés aux participants et à développer sa gamme de produits de merchandising. Enfin, le Centre pénétrera plus avant sur le marché de la publication et de la conception multimédia en ligne.

Structures de coûts plus saines

39. Le Centre s'efforcera de réduire les coûts par personne de ses services de formation, grâce à l'expansion de son offre de services d'apprentissage à distance et à l'harmonisation de la plateforme de conception qui sous-tend les activités, et ce afin de réduire les temps d'assemblage des produits. Dans le cadre d'un passage au tout numérique, le Centre ne proposera plus de services d'impression et affectera les ressources ainsi libérées aux activités de formation.

40. L'utilisation des outils d'analyse et de visualisation des données et du système d'information d'entreprise sera accrue afin de renforcer les capacités de suivi des performances, de prise de décisions documentées et de production de rapports.

41. Les processus opérationnels clés du Centre seront encore rationalisés et simplifiés, sur la base des gains déjà réalisés et pour assurer une prestation plus efficace et efficiente des services de formation et la réactivité aux besoins des mandants. Sur le plan interne, le Centre mettra en place un service proactif et réactif reposant sur l'utilisation de rapports conviviaux pour renforcer la reddition de comptes et la prise de décisions responsable. Le Centre automatisera autant que possible ses processus et étendra l'utilisation des outils informatiques.

42. En outre, grâce à un processus consultatif et participatif impliquant tout le personnel, un examen global des politiques, règles et procédures actuellement en place au Centre sera réalisé afin d'identifier les risques et les bonnes pratiques et d'agir en conséquence, tout en gardant à l'esprit que le Centre doit pouvoir réagir

rapidement à l'évolution de l'environnement de formation. Dans l'ensemble, tous ces efforts rendront le Centre plus simple et plus efficace.

Performance institutionnelle: développement du personnel, durabilité environnementale et gouvernance

Personnel qualifié et motivé

43. En tant que fournisseur de services de soutien au développement des capacités opérant dans un environnement hautement concurrentiel, le Centre doit s'appuyer sur son principal actif, à savoir un personnel hautement qualifié et motivé. Pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2018-2021, la stratégie de ressources humaines devra conjuguer agilité, performance, gestion saine et leadership, selon le principe général que la durabilité est une responsabilité partagée par la communauté du Centre dans son ensemble. Pour être durable, le Centre doit équilibrer harmonieusement la dimension financière de son capital humain et la nécessité de développer pleinement son potentiel pour s'acquitter de son mandat.

44. Pour renforcer son rôle de contributeur essentiel à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021 et des domaines clés du Programme de développement à l'horizon 2030 dans lequel l'OIT jouera un rôle de premier plan, le Centre devra investir davantage dans le perfectionnement du personnel afin de développer les compétences et l'expertise thématique de son corps enseignant et du personnel d'appui sur les dix résultats stratégiques énoncés dans le programme et budget de l'OIT pour 2018-19. Cela implique d'accorder une attention particulière à la capacité d'innovation, à la diversification des compétences linguistiques et à l'acquisition de compétences techniques de pointe, en particulier dans le domaine de l'apprentissage certifié et des compétences pédagogiques. Afin d'assurer une intégration plus étroite et de renforcer les compétences techniques et les connaissances dans les domaines essentiels de l'action de l'OIT, la possibilité d'étendre les programmes de mobilité et d'échange de personnel entre le Centre et le Siège sera étudiée, dans l'optique de faciliter les carrières menées sous le slogan « Une OIT ».

45. Les performances élevées et la motivation vont de pair. La gestion des performances, la responsabilisation quant aux résultats et la reconnaissance du mérite motivent le personnel tout en permettant de détecter rapidement et d'affronter les problèmes. De nouvelles approches de la gestion des performances et de la reconnaissance du mérite seront envisagées dans le but de promouvoir la motivation et l'efficacité des individus et des équipes. À cet égard, le Centre s'efforcera de développer au sein de son personnel une culture entrepreneuriale axée sur l'innovation.

46. Le leadership et la gestion efficace des personnes sont d'autres éléments importants des bonnes performances et de la motivation. Un nouveau mode de leadership et de gestion des personnes sera développé pour fournir aux cadres les moyens de devenir des leaders capables de contextualiser la direction de personnel afin d'obtenir des résultats en tirant pleinement parti des énergies, des compétences et des talents individuels. Des initiatives continueront à être mises en place pour promouvoir des équipes plus cohérentes et plus inclusives et assigner aux membres du personnel des rôles plus clairs et un but précis dans la recherche des objectifs communs.

47. Le Centre s'efforcera de créer un environnement propice qui permet à son personnel de s'épanouir au mieux dans un milieu de travail positif, flexible et sécurisé. Le Centre entend être un lieu de travail de confiance qui promeut la responsabilisation, la transparence et les bonnes relations de travail. La Direction cherchera à renforcer le dialogue social en vue de promouvoir une collaboration constructive entre les parties sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines, dans un climat de confiance mutuelle et dans la pleine reconnaissance des rôles et responsabilités respectifs des représentants du personnel et de la Direction.

48. Le Centre poursuivra ses efforts d'amélioration de la diversité géographique et de l'équilibre de genre au sein de la catégorie des services organiques. Des politiques spécifiques seront mises au point pour faciliter le recrutement de personnes handicapées.

49. Le Centre maintiendra son programme actuel en matière de sécurité, un processus global basé sur le principe « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » qui couvre le personnel, les procédures et les installations, et qui est aligné sur les lignes directrices transmises par la cellule de sécurité des Nations Unies pour l'Italie et par les forces de police locales.

50. Le Centre mettra au point un plan stratégique de gestion des infrastructures basé sur les résultats de l'audit de la sécurité sur le campus, inclus dans le plan de gestion de la sécurité et de la santé au travail 2016-17, et qui tient compte des normes de sécurité applicables. Le Centre invitera la Ville de Turin à participer, en tant que propriétaire du campus, à la conception et à la mise en œuvre de ce plan.

Durabilité environnementale

51. Le Centre poursuivra les efforts déployés pour répondre aux normes les plus élevées en matière de sensibilisation et durabilité environnementales à travers son plan pluriannuel - entièrement aligné et conforme au Plan d'action de l'OIT pour la durabilité environnementale -, qui prévoit la conservation du Drapeau vert et de la neutralité climatique atteinte au cours des dernières années. Le Centre continuera les initiatives

en cours ou mettra en œuvre de nouvelles initiatives en ce qui concerne la gestion des déchets, les économies d'énergie, les achats verts, les déplacements écologiques et la gestion des terres.

Gouvernance

52. Le contrôle est assuré par divers mécanismes, dont les audits externes et internes. Le Centre continuera à veiller à ce que les recommandations formulées par le biais de rapports au Conseil et à la Direction pour remédier aux faiblesses ou pour améliorer ses opérations et assurer un cadre de contrôle interne solide soient traitées en temps opportun.

53. Le Centre continuera à gérer ses risques à travers le Comité de gestion des risques afin de garantir l'efficacité et l'efficacité de ses opérations. Dans l'environnement commercial actuel en constante évolution, de nombreux facteurs pourraient avoir et ont une incidence sur la prestation de services de formation par le Centre. La probabilité et l'impact des risques identifiés aux niveaux des programmes, des services et de l'entreprise nécessitent un examen régulier et le Centre s'efforce de s'adapter en permanence. Le registre des risques d'entreprise mis au point par le Centre fournit à la Direction et au Conseil un aperçu des actions menées pour atténuer chaque risque identifié.

54. Le Centre, qui a adopté les normes IPSAS en 2012, continuera à surveiller l'évolution des normes établies par le Conseil des IPSAS et veillera à ce que les nouvelles normes fassent l'objet d'une évaluation de leur applicabilité au Centre et qu'elles soient mises en œuvre dans les délais fixés. Cela fournira à la Direction et au Conseil des informations complètes et transparentes sur les résultats opérationnels du Centre et facilitera le processus décisionnel.

55. Le Centre s'engage à travailler en étroite collaboration avec toutes ses parties prenantes, y compris les membres du Conseil, et à les impliquer dans le cadre de sa bonne gouvernance. Cela permettra aux membres du Conseil et à la Direction du Centre de détecter, évaluer et gérer tout changement dans l'environnement du Centre qui pourrait s'avérer essentiel à la réalisation de ses objectifs, ainsi que pour sa capacité à mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-21 et les programmes et budgets pour 2018-19 et pour 2020-21.

56. Le Centre maintiendra la certification ISO/IEC 27001:2013 pour le système de gestion de la sécurité de l'information en améliorant en permanence les contrôles informatiques et en mettant en place des processus conformes aux exigences établies par la norme.

Questions transversales

57. Le Centre accélérera le rythme de l'innovation et de l'apprentissage au sein de l'organisation. La fonction d'innovation créée au sein du Département de la formation sera renforcée pour promouvoir l'apprentissage expérimental et le développement de nouveaux produits. Le Centre maintiendra le Fonds d'innovation, un mécanisme interne qui facilite l'accès au financement pour les projets portant sur le développement de nouveaux produits et sur l'expansion et la mise en pratique des innovations testées et validées. Le Centre élargira en outre son offre de cours ouverts sur l'innovation, notamment par l'introduction d'un programme de formation sur le design thinking et sur les techniques de prospective, ainsi que d'une académie biennale sur les approches et les outils de gestion des connaissances.

58. Le Centre est fermement engagé envers l'égalité des genres et la promotion de diversité. Le plan d'action sur le genre 2018-21 fournit un cadre pour la mise en œuvre d'activités sur ce thème destinées au personnel du Centre, ainsi qu'aux mandants et aux autres partenaires de l'OIT.

59. Enfin, le Centre continuera à promouvoir le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail en tant que valeurs fondamentales qui sous-tendent l'Agenda du travail décent et, par extension, l'offre de services de développement des capacités de l'Organisation. Pour ce faire, le Centre concevra une trousse à outils contenant des modules de formation en ligne autoguidés spécifiques visant à enrichir les cours de formation liés à d'autres domaines de l'Agenda du travail décent. Des mesures supplémentaires pourraient être explorées au vu des recommandations de l'évaluation externe des activités de formation relatives aux normes internationales du travail, menée à la mi-2017 et qui n'était pas encore achevée au moment de la formulation du présent du cadre stratégique.

