



CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT : PLAN DE DEVELOPPEMENT 2007 – 2011

REMARQUES LIMINAIRES

1. Ce nouveau Plan quinquennal est déjà le fruit de premières consultations. Il intègre en effet les commentaires recueillis lors du débat qui s'est tenu au Conseil du Centre en novembre 2005¹. Dès le mois de décembre 2005, conformément à la décision adoptée par le Conseil², un calendrier pour les consultations avait été défini avec les groupes Travailleurs et Employeurs du Conseil du Centre, couvrant le premier semestre de l'année 2006. Une version ainsi enrichie du texte fut ensuite soumise, comme convenu, au Bureau du Conseil qui s'est réuni à Genève le 15 août 2006.
2. Il tient également compte des lignes de force qui se dégagent de plusieurs documents et rapports. Parmi ceux-ci, ceux que le Groupe des Travailleurs avait fait parvenir en septembre 2005 au Directeur général du BIT sur les liens entre le Centre et le Bureau international du Travail ainsi que le débat sur le même sujet ouvert en mars 2006 à la Commission du programme, du budget et de l'administration³. Ces références sont d'autant plus pertinentes qu'elles soutiennent la mise en place d'une politique cohérente de l'Organisation en matière de renforcement des capacités et de la formation destinée aux Mandants.
3. Il repose, enfin, sur le constat et la mesure de ce qui a été réalisé au terme du 3^e Plan quinquennal 2001-2005. Le Conseil est saisi, sur ce point, d'un document séparé qui illustre le progrès effectué et les résultats atteints au cours de cette période.

¹ Document CC67/5/b 67^e session du Conseil du Centre: Cinquième point à l'ordre du jour. Le quatrième plan de développement du Centre (2007-2011): consultations préliminaires, ainsi que le document GB/PFA/4/2, 294^e session de la Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration, quatrième point à l'ordre du jour, Centre international de formation de l'OIT, Turin.

² Décision libellée comme suit: «Le Conseil invite le Directeur à prendre en compte les vues exprimées par ses membres sur le document CC67/5/b. Le bureau du Conseil sera consulté en vue de préparer et de présenter un Plan de développement exhaustif pour la période 2007-2011. Ces consultations débiteront immédiatement afin d'assurer que le Plan de développement soit disponible à temps avant la prochaine session du Conseil». Op. cit. paragraphe 63.

³ Voir à ce sujet la partie 2 du rapport de la Commission du programme, du budget et de l'Administration (Document GB 295/9/1, 295^e session, Genève, mars 2006)

4. Un Plan de développement est avant tout un projet. Un projet appelé à fédérer, dans son ambition et ses objectifs, le personnel, la Direction et le Conseil du Centre, ainsi que le BIT et tous les acteurs qui en feront partie. Un projet qui se fonde sur un véritable contrat de gestion à moyen terme : celui d'une intégration du mandat et des activités du Centre à l'Agenda pour le Travail Décemment de l'OIT. Mais, pour être crédible, il doit obligatoirement être confronté aux réalités et aux contraintes qui découlent du mode de fonctionnement et de financement du Centre.

5. La première partie de ce document aborde, par une analyse du contexte et des défis, **le cadre programmatique** dans lequel le Centre évoluera au cours de cette nouvelle période quinquennale. Celui-ci se définit, pour l'essentiel, à partir des priorités déjà fixées par le Conseil d'Administration du BIT ainsi que des demandes d'assistance et de formation, perceptibles à ce jour, émanant des gouvernements et des partenaires sociaux. Cette analyse du contexte fait aussi référence à des facteurs externes qui affecteront sans aucun doute les opérations du Centre. Ces facteurs représentent une occasion unique d'adapter le Centre aux réalités d'un monde qui change rapidement. Mais en même temps, à défaut d'agir, ils constituent des risques tout aussi importants.

6. La seconde partie affine **l'examen des priorités**, en déterminant, au mieux, le type de contributions que le Centre sera en mesure de mobiliser autour des grands objectifs stratégiques ou sectoriels du BIT. Cet examen implique, à l'échelle des moyens dont il disposera, un choix nécessairement ciblé et limité d'objectifs, de priorités thématiques et d'initiatives focales parmi ceux déjà retenus pour le Bureau international du Travail. La gestion du développement complète ces priorités sectorielles. En termes d'audience, ce Plan de développement se fixe aussi des objectifs de croissance des activités qui répondent aux besoins tripartite des gouvernements, des organisations de travailleurs et d'employeurs et à la participation effective de ces derniers à d'autres projets et cours de formation du Centre. Les atteindre sera le résultat d'un soutien significatif du BIT, tant sur les mandats confiés au Centre que sur les moyens financiers négociés auprès des bailleurs de fonds.

7. La troisième et dernière partie du document portera sur **les capacités institutionnelles, les méthodes et les moyens**. C'est un sujet délicat et important. Dans sa structure actuelle, le Centre de Turin devra obligatoirement⁴ donner priorité à sa mission de services, sur un marché global de la formation soumis à forte concurrence. Son niveau d'activité sera donc très sensible aux fluctuations de la demande. Par ailleurs, d'autres lames de fond, déjà évoqués dans la première partie de ce document, pèseront de façon indéniable sur son avenir. Il s'agit notamment des changements intervenant dans l'aide au développement et des réformes prévisibles du pilier développement au sein du système des Nations Unies.

8. Enfin, tout comme pour le BIT⁵, le Centre devra nécessairement faire face entre 2007 et 2011 à des besoins d'investissement à moyen et long terme, gage d'une amélioration de ses capacités institutionnelles et techniques. D'une part, sa mission de services dans un monde de

⁴ Le Centre devra mobiliser et négocier en 2007 près de 36 millions de dollars de recettes d'activités, montant qui représente près de 73 % de son budget annuel. De ce montant, 18 % seulement proviendrait des mandats que lui confierait le BIT par différentes voies. Cette structure de financement conduit le Centre à privilégier sa fonction de prestataire direct de services.

⁵ La nécessité d'un plan stratégique d'investissement institutionnel à moyen et long terme a été mis en évidence par le BIT, mais pour des raisons différentes, à savoir, la diminution en termes réels de son budget ordinaire. BIT: Programme et budget pour la période biennale 2006-07. Page 3.

la formation en forte concurrence fait qu'il est rarement en mesure d'investir dans des activités de recherche et de développement, en vue d'améliorer ses moyens et ses capacités institutionnelles. Peu nombreux sont en effet les bailleurs de fonds, dont il dépend de façon croissante⁶, qui lui consentiraient des aides financières significatives pour la création de nouveaux produits de formation. D'autre part, des investissements seront nécessaires dans les domaines des technologies d'enseignement, des technologies de communication et d'information, dans la formation de son personnel, dans les équipements didactiques et la modernisation de ses locaux, dans l'informatique de gestion.

9. Le Centre a, dans le passé, par décision de son Conseil, pu soutenir à trois reprises ses plans quinquennaux de développement par un programme d'investissement, financé à partir de réserves accumulées. Mais, ces investissements, modulés entre de nouveaux produits et des projets d'amélioration de ses capacités pédagogiques, ne dépassaient pas en moyenne 1% de son budget annuel, ce qui reste largement insuffisant. C'est malgré tout un soutien utile. Le Conseil du Centre est saisi, au point quatre de son ordre du jour de la présente session, d'un document séparé sur le programme d'investissement 2007-2011.

10. Une dernière remarque porte sur les **programmes par régions**. Si le Plan de développement du Centre repose sur cinq priorités sectorielles, trois stratégies thématiques et une initiative focale, bien arrimées à celles qu'adopte le BIT, celles-ci devront être modulées, en fonction des besoins particuliers des régions. Pour ce faire, le Centre utilisera au mieux le **nouveau mécanisme que le BIT met progressivement en place : les Programmes par Pays pour le Travail Décent (PPTD)**. Ce mécanisme, enrichi par des analyses plus fines, par secteur économique ou par sous-région, tiendra également compte des domaines et des aires géographiques de concentration définis par les grandes Agences de développement, au sein du système multilatéral ou dans le cadre des partenariats déjà conclus par l'OIT, tel que le partenariat stratégique avec la Commission européenne.

11. L'accent placé par le BIT sur les régions sera bien reflété dans ce Plan 2007-2011. **Le Centre se fixera des objectifs de croissance pour toutes les régions, en fonction des priorités établies par le BIT dans les Programmes par pays. Il accordera cependant une attention particulière aux besoins des pays africains**, en essayant d'orienter graduellement ses opérations vers ce continent, de façon à ce qu'il puisse être en 2011 le bénéficiaire d'au moins 35 % du volume total de ses activités. Ce premier trait de l'action régionale du Centre dépendra, en grande partie, de la capacité du BIT à forger des partenariats stratégiques sur l'Afrique avec l'Union africaine(U.A.) pour le suivi du Sommet extraordinaire sur l'emploi et la réduction de la pauvreté (Ouagadougou, septembre 2004), et avec les principaux acteurs du développement, notamment les agences du Système des Nations Unies, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique.

⁶ Voir à ce sujet la recommandation formulée par le Commissaire aux comptes de l'OIT qui précisait dans son rapport : « J'encourage le Conseil à examiner la mesure dans laquelle le Centre devrait rechercher l'alignement stratégique avec les objectifs de l'OIT. Tout renforcement des liens avec les visées stratégiques de l'OIT pourrait être compromis par la dépendance de plus en plus marquée du Centre par rapport à d'autres partenaires et bailleurs de fonds pour le financement de ses activités. En 2004, l'OIT n'a fourni que 18 pour cent des revenus du Centre provenant de ses activités de formation, dont moins de la moitié provenait du budget ordinaire de l'OIT» Conseil du Centre. Rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice financier allant du 1^e janvier au 31 décembre 2004. Document CC/67/2/Add.3, 67^e session.

12. Un deuxième aspect auquel **le Centre sera attentif est celui de la dimension sociale des processus d'intégration régionale**. Il se place ainsi dans la recherche d'une plus grande cohérence des politiques sociales et économiques. Les initiatives des États membres de l'O.I.T en la matière sont nombreuses et un nombre non négligeable d'entre elles repose sur la conclusion d'accords bilatéraux et régionaux de libre-échange.

13. Enfin, 3^e et dernier volet de ses programmes par régions, le Centre tiendra aussi compte des **besoins particuliers des pays dits émergents** pour lesquels le paradigme traditionnel de la coopération au développement n'est plus adapté. C'est bien le cas des pays qui, par leur dimension et leur poids économique, jouent un rôle de plus en plus significatif dans la croissance de l'économie mondiale et les questions de stabilité régionale. Ils sont considérés comme des éléments moteurs de la croissance, influencent les flux internationaux de biens, de services et d'investissements, participent activement à l'intégration de l'économie mondiale, notamment sous l'angle des exportations et ont une influence grandissante dans les négociations économiques, commerciales et financières internationales. Nombre de ces pays sont aussi parmi ceux qui font face à des disparités économiques et sociales importantes et engagent des programmes massifs de réduction de la pauvreté. Dès lors, le Centre de Turin devra, à leur égard, cibler ses interventions, en sachant que les réformes de politique sociale et des marchés du travail, étant donné leur échelle et masse critique, ne pourront guère être abordées par une assistance externe. **Cibler ses interventions signifie donc ne sélectionner qu'un nombre très limité de questions prioritaires, mais avec un effet élevé de démultiplication**. De même, pour faire face aux grands défis sociaux, il est évident que ces pays bénéficieront bien davantage des réformes agissant sur l'architecture de l'économie mondiale. Les besoins de formation, pris en compte dans leur dimension sociale, porteront, dès lors, sur des thèmes intéressant les transferts de technologie, la valeur créée dans les chaînes de production de biens et de services, les questions sociales et d'emploi en régime de libre-échange et les effets des investissements directs étrangers (IDE), les réformes des politiques de protection sociale, les politiques migratoires, la responsabilité sociale des entreprises, les politiques d'insertion dans l'emploi et l'employabilité.

PARTIE I CONTEXTE ET DEFIS

14. Le Centre fait partie de l'Organisation Internationale du Travail. Les valeurs et le mandat constitutionnel de l'O.I.T ainsi que le choix délibéré d'insérer le tripartisme dans sa méthode forment le socle sur lequel repose son activité. Celle-ci se conçoit et se réalise en réponse aux objectifs sectoriels fixés par le BIT. Dans la panoplie des moyens dont dispose le BIT – la recherche et le développement, la gestion et la diffusion de la connaissance, la coopération technique, les services-conseil, la communication – **le Centre rassemble une compétence unique: celle de former et de renforcer les capacités des mandants de l'OIT.** Cette compétence n'est certes pas exclusive, mais le Centre, au sein de l'OIT, par son mandat et l'importance de son programme, en est l'un des acteurs principaux. Cette compétence a été mise en exergue comme l'un des aspects dominants du programme de coopération technique du BIT⁷. Le Centre a donc pour mission essentielle, à partir de la capacité analytique déployée par le BIT, de transmettre les connaissances et l'expérience de l'Organisation. Il est aussi, par le soutien aux mécanismes de concertation entre les acteurs sociaux, un vecteur de la capacité du BIT à éclairer ses mandants, face aux incertitudes économiques et sociales qui dominent notre époque.

15. Le Plan quinquennal 2007-2011 du Centre s'articule autour de trois éléments: **l'Agenda de l'OIT pour le Travail Décent, l'Agenda global pour l'Emploi et le suivi des conclusions et recommandations de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation** (CMDSM). Son cadre d'application est lui formé par le dispositif que le BIT met graduellement en place, en établissant des programmes par pays pour un travail décent.

16. La notion de «travail décent» forme l'ossature de l'agenda que s'est fixé l'OIT depuis 2000. Cette notion intègre quatre dimensions: l'emploi productif et librement choisi; le droit du travail, y compris les normes fondamentales du travail; la protection sociale et le dialogue social. Ces quatre dimensions correspondent aux **objectifs stratégiques ou sectoriels définis par le BIT.** Cette notion de travail décent a vocation universelle et sous-tend une démarche holistique. Elle consacre l'indivisibilité desdits objectifs. C'est donc bien une méthode où les 4 objectifs sont regroupés et coordonnés pour obtenir de façon efficace le meilleur résultat global visé. Dans le cadre des missions dévolues au Centre, la méthode de travail consistera dès lors à identifier les déficits de formation et de capacités par rapport à ces objectifs sectoriels. Ensuite y répondre au mieux de ses moyens, en vérifiant que les réponses qu'il apporte soient bien fondées sur une telle approche holistique et tiennent bien compte de leur interdépendance.

17. Mais il est clair qu'une telle approche pose des questions complexes de méthodes, de ressources, et surtout de **coordination des interventions** entre les unités et les experts au sein des Services techniques du BIT, les bureaux et les équipes de terrain du BIT, l'Institut international d'études sociales (IIES) et le Centre international de formation de l'OIT à Turin. La complémentarité de ces objectifs sectoriels débouche inévitablement sur des questions de coordination et de division interne du travail, conditions *sine qua non* d'une plus grande efficacité institutionnelle de l'O.I.T dans ses missions essentielles. L'un des préalables à leur examen est la définition par le BIT d'une politique cohérente en matière de formation et de renforcement des capacités de ses mandants.

⁷ 294^e session du Conseil d'administration du BIT: «Rapport de la Commission de la coopération technique» Document GB 294/13. Novembre 2005. Voir en particulier les paragraphes 4, 27 et 31.

18. C'est le premier défi qui se posera au BIT et au Centre dans la mise en œuvre du Plan de développement 2007-2011.

19. **L'Agenda global pour l'emploi** et sa déclinaison dans les Plans nationaux pour l'Emploi forment le second élément du cadre d'application pour 2007-2011. L'action menée par le BIT en la matière fait régulièrement l'objet d'une mise à jour au sein de la Commission de l'emploi et de la politique sociale (CEPS) du Conseil d'administration. Il n'est donc pas nécessaire d'en rappeler ici les orientations principales. L'activité du Centre portera en priorité sur: (a) l'information et l'analyse sur les marchés de travail, l'une des bases empiriques servant à définir des politiques d'emploi efficaces, (b) les politiques macroéconomiques et les dispositifs visant à améliorer la création d'emploi et le fonctionnement des institutions du marché du travail. Sur ce point précis, l'un des axes est l'appui que le Centre pourra fournir aux Membres de l'OIT pour qu'ils puissent inscrire l'emploi productif, à différents niveaux (local, national et international) au cœur des politiques économiques et sociales. C'est également dans ce contexte que le Centre agira de façon spécifique sur les questions d'emploi des jeunes⁸, l'acquisition de compétences professionnelles et l'employabilité; (c) l'environnement favorable à la création et au développement des entreprises, et les programmes d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre, comme deux des vecteurs principaux de la création d'emploi et enfin, (d) l'intégration des politiques de marchés de travail dans les stratégies de croissance économique centrées sur la diminution de la pauvreté.

20. Le troisième élément du cadre d'application du nouveau Plan dérive des **conclusions de la Commission sur la dimension sociale de la mondialisation (mars 2004)** Le BIT et son Conseil d'administration ont depuis lors identifié six domaines de concentration⁹ correspondant aux missions de l'Organisation. A des degrés divers, ces questions relèvent **en partie** des objectifs sectoriels et seront traitées dans les plans d'action respectifs. La valeur ajoutée du Centre reposera de fait sur l'appui qu'il apportera aux mandants en vue de renforcer leur capacité d'analyse et d'application pour mesurer et évaluer les impacts de la mondialisation et des régimes de libre-échange sur l'emploi et les questions sociales. Ce choix ciblé est fondé sur les besoins qu'ils ont exprimé à maintes occasions, et récemment lors du Forum et de la réunion technique organisés conjointement par le BIT et la Commission européenne sur «les questions sociales et d'emploi en régime de libre-échange» (Turin, mai 2005)

21. Ce cadre général d'application du Plan 2007-2011 devra aussi être confronté à des facteurs externes. Ils font partie de l'analyse du contexte. Ces facteurs, nous pouvons les regrouper en trois catégories : les évolutions de l'Aide Publique au Développement (A.P.D.) y compris la place grandissante que prennent les organisations non gouvernementales, la cohérence des politiques du développement et, enfin, les conséquences prévisibles de la réforme du pilier Développement du système des Nations Unies. Ces trois groupes de facteurs sont brièvement décrits dans la Partie III de ce Plan, sous le chapitre relatif aux capacités futures du Centre.

⁸ Sur la base des orientations définies en 2005 lors de la discussion générale sur le sujet par la Conférence internationale du Travail.

⁹ Ces six domaines incluent: (a) les politiques locales, nationales et régionales intégrées; (b) la promotion du travail décent dans les systèmes mondiaux de production; (c) la cohérence des politiques dans le système multilatéral (d) le socle socio-économique mondial; (e) le cadre multilatéral des migrations de main-d'œuvre et (f) le renforcement du système des normes internationales du travail.

22. Ces évolutions sont en cours. Il serait audacieux et certainement présomptueux, notamment pour la réforme du pilier Développement des Nations Unies, de vouloir dégager aujourd'hui les conséquences d'un mouvement qui ne fait que débiter. L'essentiel est de mettre en place une démarche ou une méthode qui débouche sur une véritable stratégie d'anticipation des mesures à prendre face à des changements prévisibles. C'est donc bien une méthode tournée vers l'action.

23. Parmi ces trois groupes de facteurs externes, quelques pistes de réflexions peuvent être dégagées avec prudence.

24. La **cohérence des politiques au service du développement** est l'un des défis essentiels que la communauté internationale se fixe, en complément aux objectifs de l'augmentation significative du volume et des flux de l'APD et d'une plus grande efficacité de cette Aide et des coopérations bilatérales et multilatérales. Cette question de la cohérence comprend deux volets principaux. Le premier peut être présenté sous la forme d'une question : Comment s'assurer que des objectifs de développement soient définis et intégrés dans la formulation et surtout la mise en œuvre d'autres politiques, financières, fiscales, budgétaires, commerciales, agricoles industrielles, pour ne citer que quelques exemples? Le second volet, plus ciblé dans l'immédiat, consiste à concevoir et mettre en œuvre des politiques de coopération qui tiendraient compte de cette cohérence. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'Agenda du Travail Décemment propose déjà sa propre cohérence en soulignant le caractère interdépendant des 4 objectifs stratégiques du BIT, et s'insère parfaitement dans l'analyse de ces deux volets. Sur un plan plus opérationnel qui est celui du Centre, celui de la formation et du renforcement des compétences institutionnelles, l'un des effets les plus prévisibles, déjà noté par le Directeur général et le représentant du Gouvernement de l'Italie lors de la réunion du Bureau du Conseil, est la nécessité pour le Centre d'aborder la conception de ses propres programmes sur la base d'une démarche pluridisciplinaire.

25. Cette pluridisciplinarité est une démarche qui affectera, depuis l'analyse des besoins, toutes les étapes d'un cycle de projet ou de programme de formation. Elle a pour complément immédiat le besoin d'articuler le Centre avec des réseaux d'institutions qui, dans les différentes disciplines, disposent et créent la connaissance que le Centre pourrait ensuite convertir dans le domaine des politiques sociales, en produits de formation. Ceci implique une ouverture au monde académique et à des institutions reconnues comme centre d'excellence. A cet égard, la vraie valeur ajoutée du Centre sera celle d'insérer le tripartisme dans cette démarche et dans le choix des partenaires institutionnels. C'est là une première piste importante de réflexion.

26. Le second groupe de facteurs se situe dans les **évolutions de l'Aide Publique au Développement** (APD). Ces évolutions portent en fait sur des questions variées, mais liées entre-elles. Elles comprennent : les stratégies de réduction de la pauvreté, les mesures visant l'efficacité de l'aide, notamment l'action coordonnée entre donateurs principaux, le principe de responsabilisation et maîtrise (« ownership »), l'alignement des cycles de l'aide à celui des processus budgétaires des Etats, l'aide budgétaire directe et la constitution de Fonds communs d'aide directe à des programmes sectoriels, en bref des mécanismes qui visent à augmenter la transparence et l'efficacité des processus budgétaires et qui, potentiellement peuvent avoir un impact significatif sur le plan des transferts sociaux.

27. Toutes ces évolutions modifient les façons de travailler. Mais deux évolutions particulières auront un impact potentiellement important pour le Centre. La première est en partie illustrée brièvement aux paragraphes 62 et suivants sur le programme technique de gestion du développement du Centre. Il s'agit des mesures prises par les donateurs et les pays

bénéficiaires qui, d'une part, renforcent l'accès des institutions nationales, publiques et privées, aux diverses procédures de l'APD, en vue de leur confier directement la mise en œuvre des programmes et des projets, en diminuant donc les coûts de transaction, mais qui en même temps supposent que ces Institutions aient les moyens de les réaliser. Ces mesures, intégrées dans les cycles de projet, visent pour l'essentiel à s'assurer que les flux de l'aide soient, dans une proportion plus large qu'avant, maîtrisés et dépensés sur place. Elles s'accompagnent aussi, comme le note, dans le cas de l'U.E, le paragraphe 63 de mesures complémentaires visant à contrôler le plein respect de normes environnementales, sociales, et de bonne gestion (« good governance »)

28. Deux constats peuvent être faits. Le premier est que, dans les pays bénéficiaires, l'établissement d'institutions fortes, capables d'absorber ces flux de l'Aide et de les maîtriser de façon efficace, devient un objectif prioritaire. Ceci ouvre pour le Centre des perspectives importantes d'augmentation de ses activités. Mais ces perspectives passent, avant toutes choses, par une réflexion sur les changements de son outil de travail et notamment sur les mesures visant à renforcer la qualité de ses interventions et surtout leur crédibilité. Cette analyse et l'adoption de mesures doivent obligatoirement se faire avec le BIT, sur les mêmes sujets. Dans le monde de la formation, en forte concurrence, ceci devient une condition sine qua non. Ce premier constat a, par ailleurs, été fait par la Commission de la Coopération Technique du Conseil d'Administration du BIT, lorsqu'elle plaida en session du mois de novembre 2005 et de mars 2006 pour un renforcement du volet de la formation et des compétences au sein du programme de coopération technique du BIT.

29. Le deuxième constat est que la recherche d'une plus grande efficacité de l'Aide passe aussi, dans une large mesure, par une décentralisation plus poussée de la prise de décision en matière d'APD. Ce mouvement est engagé depuis plusieurs années, notamment sur la plan de l'analyse des projets et de leur décision de financement. Que peut faire le Centre en la matière, notamment pour la mobilisation des ressources en ne disposant pas de relais directs dans les pays bénéficiaires ? Quel est le rôle que le BIT ou même les Nations Unies devraient assumer en vue de bien intégrer les services que le Centre pourraient fournir et à quel coûts ? D'autres pistes de réflexion qu'il faudra bien explorer.

30. Enfin, troisième groupe de facteurs, celui de la **réforme du pilier Développement du système des Nations Unies**. Ce point est brièvement évoqué dans la partie III de ce Plan sur les capacités institutionnelles. Il n'est pas nécessaire de reprendre ici les principaux constats. Mais, par contre, il faudra bien que le Conseil du Centre puisse, au moment opportun, en saisir toutes les implications. Il est certes trop tôt pour dégager des mesures pertinentes et opérationnelles. Le débat ne s'est engagé que récemment. Mais il est évident que le Centre ne pourra pas faire l'économie d'un débat approfondi sur les mesures prises. Dans le domaine de la formation et du renforcement des compétences, ce débat se prolongera inévitablement sur la rationalisation du nombre et des activités des multiples institutions de formation agissant au sein du système des Nations Unies. Une fois encore, l'une des valeurs ajoutées du Centre, dans ce débat, sera son approche tripartite. Elle permettra de démarquer son action par rapport à toutes les autres institutions.

31. La Direction du Centre est convaincue qu'il convient d'anticiper au mieux les conséquences prévisibles et de définir et de proposer **une méthode**. Elle consisterait à confronter, étape par étape, le cycle des programmes et des projets de formation du Centre, tel qu'il se déroule actuellement, aux conséquences potentielles des trois groupes de facteurs évoqués ci-dessus. Il va de soi que cette méthode comprendra également une analyse fine des évolutions en cours pouvant affecter l'activité du Centre. Elle tiendra enfin compte du cadre

juridique, budgétaire, financier, opérationnel et administratif dans lequel le Centre opère aujourd'hui.

32. Les commentaires et suggestions des membres du Conseil sur une telle démarche sont les bienvenus.

PARTIE II LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

II. a. LES PRIORITES ET LES REPONSES

Normes et principes et droits fondamentaux au travail

33. Le système des normes internationales du travail (NIT), avec ses mécanismes de rapport et de contrôle, est l'un des principaux éléments de l'avantage comparatif de l'OIT parmi les organisations multilatérales qui s'occupent des questions de politique sociale. Il repose aujourd'hui sur une stratégie qui accroît sa cohérence, son utilité et son impact. Il recherche aussi, par une approche intégrée des activités normatives, des gains d'efficacité dans les mécanismes de contrôle.

34. Rappelons tout d'abord que **l'action normative et les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT font partie du socle thématique à partir duquel s'articule l'ensemble des activités du Centre. L'un des axes de travail consistera à veiller à leur intégration dans l'ensemble des programmes techniques du Centre.** Au cours des dix dernières années, le Centre est parvenu à établir dans ce domaine un plan d'action solide, crédible, apprécié par les États membres de l'OIT.

35. Ce programme technique du Centre intervient aujourd'hui selon trois axes: (a) l'appui aux mandats de l'OIT, en vue d'assurer une application plus efficace des normes; (b) le soutien au Programme du BIT de lutte contre le Travail des enfants (IPEC); (c) une meilleure application des principes et droits fondamentaux au travail, l'accent ayant été placé pour l'instant sur deux catégories de droits fondamentaux, celle de la liberté syndicale et celle de l'élimination du travail forcé et de la traite des êtres humains. Il se propose d'étendre son action à celle portant sur la discrimination, en fonction des mandats et des moyens financiers mis à sa disposition.

36. Le premier axe est le plus ancien et le mieux structuré. Il permet aux Membres de l'OIT **de maîtriser l'application** des procédures d'élaboration, de soumission, de ratification, de contrôle **des normes internationales du travail** (NIT) et sur cette base, de suivre activement les discussions à ce sujet au sein de la CIT. Il renforce la pertinence et l'efficacité institutionnelle de l'OIT en soutenant les gouvernements dans l'exécution de leurs obligations constitutionnelles. Dans cette même perspective, l'une des actions ayant eu un impact notable¹⁰, a été le lancement d'un plan d'action particulier pour les magistrats des cours et tribunaux, chargés des contentieux en matière du droit du travail, et pour les avocats, les professeurs de droit du travail et les juristes représentant les intérêts des organisations de travailleurs et d'employeurs.

¹⁰ Rapport d'évaluation d'impact du programme pour juges, juristes et professeurs de droit (Turin, août 2005).

37. Le 2^e axe est celui de **l'appui au programme IPEC**. L'une des difficultés pour bien articuler les missions du Centre aux objectifs de ce grand programme du BIT provenait de la structure même de ce programme, fortement décentralisé et s'appuyant, au plan local, sur des activités par pays, rassemblant les acteurs gouvernementaux, les acteurs sociaux et les ONG spécialisées. Depuis septembre 2005, un accord conclu avec le programme IPEC permet de bien cadrer les missions du Centre. Cet accord inclut trois volets qui se complètent: (a) des interventions portant sur des thématiques essentielles et prioritaires du programme IPEC, ciblant les mandants de l'OIT mais aussi le personnel de ce programme, dont les termes de références et les financements sont définis par la direction du programme IPEC. Ce dernier, tenant compte de l'expertise dont il dispose depuis 1998, joue un rôle technique et méthodologique central en la matière: (b) des activités de formation et de renforcement des capacités dans des domaines spécialisés dont la responsabilité technique et méthodologique incombe au Centre, mais s'appuie sur des recherches et des guides développés par le programme IPEC. Le Centre recherche les financements en collaboration étroite avec le programme IPEC et enfin (c) des activités définies et en appui aux structures et aux projets IPEC de terrain. L'accord sur ces trois volets est, par ailleurs, soutenu par un effort conjoint de recherche et de développement de matériels de formation. La viabilité d'un tel accord passait par un appui technique au programme du Centre, qui s'est traduit en 2005 par le recrutement d'un expert au Centre qui d'ailleurs provient du programme IPEC.

38. Le troisième axe s'inscrit dans les actions de **suivi de la Déclaration de 1998 et ses activités de coopération technique**. Le Centre concentrera ses interventions en appui aux plans d'action sur la promotion de la liberté syndicale et sur le travail forcé et les questions de la traite d'êtres humains. En matière de liberté syndicale, les activités du Centre sont déjà bien insérées dans le dispositif du BIT formé par les travaux des organes de contrôle (le Comité de liberté syndicale), le réseau existant d'experts dans ce domaine et les projets de coopération technique. Dans le domaine du travail forcé, l'angle d'attaque a surtout porté sur la conception d'un matériel didactique de référence, base utile pour les actions futures de formation.. Le Centre souhaite établir avec le Programme DECLARATION un accord formel, similaire à celui conclu avec le programme IPEC.

39. Le programme normes et principes et droits fondamentaux au travail est l'un de ceux qui a connu, au cours des dernières années, une croissance sensible. Une évolution marquée par la volonté de l'insérer au mieux au sein des actions prioritaires que mène le BIT, mais aussi, à l'échelle du Centre, par un investissement visible¹¹.

40. Les objectifs que se fixe le Centre dans ce programme technique pour le prochain Plan 2007-2011 sont des objectifs de croissance. Ils prévoient graduellement sur 5 ans une augmentation du volume global des activités de près de 25 %, par rapport aux indicateurs de base de 2006. Ces objectifs de croissance seront toutefois ajustés de la manière suivante :

- (a) La consolidation des activités relatives à la liberté syndicale et au travail forcé;
- (b) Une augmentation sensible de l'appui au programme IPEC du BIT, sur la base de l'accord conclu en 2005;

¹¹ Deux nouveaux postes ont été créés à cet effet : un expert dans le domaine de la liberté syndicale a été recruté en 2004 sur budget régulier et un spécialiste provenant du programme IPEC a rejoint le Centre en 2005 dans le cadre d'un poste lié à un projet. Sur la période 2007-2011, le maintien de ces deux postes au budget du Centre représentera un investissement estimé de 1,6 millions de dollars.

- (c) En ce qui concerne le système normatif et les programmes de formation destinés aux magistrats, juristes et professeurs de droit et une assistance aux Écoles nationales de la magistrature, le maintien des activités au niveau atteint à ce jour. Le Centre inscrit, par ailleurs, dans son nouveau Plan, le montage d'un programme adapté aux besoins des parlementaires. L'étude de faisabilité de cette nouvelle initiative est en cours;
- (d) Une meilleure intégration de l'approche tripartite¹² et des questions de genre;
- (e) Le maintien de modules d'enseignement sur les NIT dans les formations conduites par les autres programmes techniques du Centre et l'étude de faisabilité d'un programme avancé en droit international du travail, dont l'audience comprendra également les acteurs sociaux.

41. Ce projet de croissance est ambitieux. Il correspond à un besoin perceptible. Sa pertinence a été maintes fois soulignée par les Membres de l'OIT. Mais aujourd'hui, le Conseil notera que le Centre assume la responsabilité principale de mobiliser les ressources financières pour soutenir ce programme technique. Le projet de croissance pour 2007-2011 – ceci est également vrai pour d'autres programmes techniques du Centre – dépendra pour une large part du nombre de mandats et du volume des activités que le BIT souhaitera confier à son Centre de formation dans ce domaine. C'est bien à l'échelle du BIT qu'une perspective stable pourra être dégagée, en particulier dans le cadre de son programme de coopération technique. Le tableau ci-joint illustre le lien entre les résultats opérationnels fixés par le BIT d'une part, les sujets et activités principales et la liste des produits existants et à développer.

Normes et principes et droits fondamentaux au travail

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
Amélioration de l'impact des normes	NIT et procédures statutaires	NIT et obligations statutaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes internationales du travail (guide du formateur) – (mise à jour). ▪ Les procédures relatives aux normes internationales du travail : matériel de formation aux études de cas (mise à jour). ▪ Organisations d'employeurs et mécanismes de supervision de l'OIT ▪ Manuel sur les NIT ▪ NIT: une approche globale (CD ROM)

¹² Voir dans ce document le chapitre relatif à l'intégration tripartite et celui sur les questions de genre.

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
	Les NIT pour les juges, les avocats et les enseignants en droit	Cours sur les NIT à l'intention des juges, des avocats et des professeurs de droit Projet de formation national pour les juges et les avocats : droit international du travail, normes internationales du travail et jurisprudences nationales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Droit international de travail pour juges, juristes et professeurs de droit (mise à jour). ▪ L'utilisation du droit international du travail dans les jurisprudences nationales : étude (mise à jour). ▪ Manuel de formation sur le droit international du travail à l'intention des juges
	Les NIT pour les parlementaires	Cours sur les NIT à l'intention des parlementaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel sur les NIT à l'intention des parlementaires
	Les NIT et la responsabilité sociale des entreprises	Les NIT : des outils pour un marché mondialisé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide de formation sur l'instrument international relatif à la RSE
	NIT, amélioration de la productivité et développement de l'entreprise	NIT, amélioration de la productivité et développement de l'entreprise (conjointement avec le programme Développement des entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel de formation sur les normes internationales du travail et l'amélioration de la productivité (conjointement avec le Programme de développement des entreprises et le programme Gestion et citoyenneté d'entreprise)
	Droit international du travail	Programme de hautes études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de faisabilité
Action ciblée contre le travail des enfants	Le travail des enfants	Cours sur la préparation des rapports sur le travail des enfants Séminaires régionaux pour le personnel de l'IPEC Cours sur le travail des enfants pour les inspecteurs du travail L'Éducation pour tous et l'élimination du travail des enfants Combattre le trafic des enfants grâce au dialogue social (employeurs) Combattre le travail des enfants grâce au dialogue social (travailleurs) Le suivi du travail des enfants Combattre le travail des enfants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide pratique pour la préparation des rapports sur le travail des enfants (Vol. I and II) ▪ CD-ROM sur le cadre juridique du combat contre la traite des enfants ▪ Matériel d'information sur

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
		grâce à l'éducation et aux activités créatives (SCREAM)	le travail des enfants – Guide de l'utilisateur
Amélioration de la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail	SUIVI DE LA DÉCLARATION : – Liberté syndicale	Formation des formateurs en matière de liberté syndicale (réseau d'experts) Séminaire sur la liberté syndicale pour les travailleurs ruraux Séminaire sur la liberté syndicale pour l'administration publique Séminaire sur la liberté syndicale pour les employeurs Cours sur la liberté syndicale et le secteur informel Cours sur la liberté syndicale pour les juges	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biblioteca electrónica sobre Libertad Sindical y Negociación Colectiva (CD-ROM) ▪ Presentación de los convenios 97 y 98 y los órganos de control de la OIT para expertos de libertad sindical (CD-ROM)
	– Le travail forcé	Formes actuelles du travail forcé: construire une alliance mondiale (Accord possible avec DECLARATION)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel de formation sur le travail forcé
	– La traite des êtres humains : gérer un programme national	Cours sur la traite des enfants: nouvelles tendances et réponses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi : guide de formation. ▪ Le travail forcé demeure un problème mondial – matériel de formation
	– Discrimination	Cours sur les NIT et égalité dans l'emploi et questions de genre: outils et pratique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Droits des femmes au travail: module de formation (mise à jour) ▪ Droits des femmes au travail: (CD ROM).

* Activités nouvelles et produits connexes

L'Emploi

42. En plaçant **l'Agenda global de l'Emploi et les conventions de l'O.I.T. en la matière** au cœur même de ce programme technique, le Centre aura ainsi délimité un cadre d'intervention pour 2007-2011, qui comprend 4 priorités et un seuil d'opération qui devrait atteindre 20 % du volume global d'activités du Centre. Ce programme technique s'appuiera également sur les concepts et les outils proposés par le B.I.T pour la mise en place des stratégies de l'emploi dans le cadre des programmes par pays.¹³ Le tableau qui suit reflète bien le lien entre les objectifs et les priorités thématiques.

43. La première porte sur **l'information et l'analyse des marchés de travail**, l'une des bases empiriques sur lesquelles se fondent les politiques en la matière. De fait, cette base empirique intervient, de manière transversale, comme source et fondement des autres priorités thématiques de ce programme. C'est d'abord un levier qui facilite l'accès à des indicateurs à jour des marchés de travail pour des analystes, des décideurs, des conseillers et des chercheurs, et les partenaires sociaux aux fins d'élaboration des politiques dans ce domaine et leur conduite. Le second levier, en consolidant la base de connaissances de l'OIT, est de permettre des analyses pour mieux saisir les liens entre les scénarios de croissance macro-économique, la création d'emploi et la diminution de la pauvreté. L'activité du Centre dans ce domaine est largement soutenue par les travaux de recherche du BIT et le développement de guides et de matériel didactique sur les indicateurs relatifs au fonctionnement des marchés du travail. Dans le cadre des missions de formation confiées au Centre, une nouvelle et importante perspective émerge des travaux que le BIT compte engager pour identifier des indicateurs fiables du travail décent et mesurer ainsi l'impact des politiques fiscales, économiques et commerciales et des choix budgétaires effectués par les États membres.

44. Les **politiques et les dispositifs visant à améliorer le fonctionnement des marchés de travail** formeront la seconde des 4 priorités thématiques. Au-delà des actions visant à soutenir la réforme des politiques et doter les institutions du marché du travail (services publics et privés de l'emploi, systèmes de formation, administrations du travail, observatoires de l'emploi) de nouveaux moyens, le Centre se propose d'intervenir de façon sélective sur l'emploi des jeunes, l'économie informelle et l'égalité hommes-femmes. Ces questions seront traitées dans la perspective du travail décent et de l'interdépendance des aspects relatifs aux droits fondamentaux, à la création d'emploi et à la protection sociale. C'est également dans ce contexte que le Centre capitalisera les compétences acquises à partir de certains mécanismes, tels que les Fonds structurels, notamment à partir des leçons retenues dans les activités mis en œuvre avec le Fonds Social Européen.

45. La 3^e priorité thématique est l'appui aux Membres de l'OIT dans la **conception et la mise en œuvre des programmes d'aide à la création d'emploi**. Volet essentiel de l'activité du Centre de Turin, il comprend deux groupes d'activités: **le développement de l'entreprise et les investissements à forte intensité de main d'œuvre**. Le premier des deux groupes couvre aujourd'hui plus de 10 % du volume total des activités du Centre et un éventail large de formations et de projets de renforcement institutionnel des capacités des mandants. Secteur particulièrement dynamique par la qualité des recherches et des produits conçus, il intervient sur plusieurs questions: l'amélioration du cadre réglementaire et juridique pour les entreprises, l'assistance à la création d'entreprise et au développement des services d'appui aux entreprises, les services techniques et financiers, notamment par le biais des opérations de micro-finance et

¹³ Document GB/295/ESP/1/1 du Conseil d'Administration du B.I.T., Genève, mars 2006

de micro-crédits, les projets de développement économique local (LED), la dimension genre et notamment l'adaptation des produits et des programmes pour favoriser la création d'entreprise par les femmes, ainsi que le lien entre les politiques de ressources humaines et la productivité, comme vecteur de croissance de la petite et moyenne entreprise. Ces questions ont pris depuis quelques années une importance croissante dans l'activité du Centre.

46. Le second groupe d'activités a trait aux investissements à forte intensité de main-d'œuvre. Il s'inscrit dans la perspective générale de placer l'emploi au cœur des politiques économiques et budgétaires des États membres, en établissant le lien entre l'investissement public, privé et la création d'emploi. Le programme du Centre dans ce domaine propose, par ailleurs, une approche transversale et intégrée avec plusieurs autres activités du Centre, notamment celui des aides à la création d'entreprises et aux services d'appui à la PME et celui de la formation professionnelle. L'avenir de ce groupe d'activités dépendra dans une très large mesure des missions et des mandats que lui confieront le Service du BIT, responsable des programmes d'investissement à haute intensité d'emploi et de la place qui lui sera réservée dans ses activités d'assistance technique.

47. **L'intégration des politiques de marchés de travail dans la mise en œuvre de stratégies de croissance centrées sur la diminution de la pauvreté** devient la priorité thématique essentielle du nouveau plan quinquennal 2007-2011. Une fois encore, c'est à l'échelle même de l'Organisation qu'il sera nécessaire de doter le programme du Centre des moyens d'intervenir dans ce domaine. L'objectif du BIT est d'intégrer au cœur même des stratégies nationales de réduction de la pauvreté (SRP), à différents niveaux (macro-économique et micro-économique) l'emploi et la démarche holistique propre au travail décent. Vu sous cet angle, l'un des rôles les plus significatifs que pourra jouer le Centre est celui de doter les acteurs sociaux- organisations syndicales et patronales- et les institutions intervenant sur les marchés du travail, d'outils et de guides leur permettant d'orienter la mise en œuvre des projets et des opérations dérivées des SRP. Il interviendra également sur les méthodes d'évaluation des effets prévisibles, sur le plan social, des politiques économiques et budgétaires adoptées dans ce cadre. Les axes étant ainsi fixés, il est cependant difficile, à ce stade, de préciser plus avant les modalités d'action du Centre. Elles dépendront, en amont, non seulement des moyens que le BIT déploiera pour renforcer sa capacité analytique en la matière- et donc des nouveaux produits ainsi élaborés – mais encore d'un accord avec les services techniques et de terrain en vue de bien délimiter le champ d'action du Centre. Les consultations seront entamées avec le Bureau dans le courant du second semestre de 2006 pour dégager, comme dans le cas du programme IPEC, les bases d'un partenariat couvrant, si possible, la durée du plan quinquennal.

Emploi

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
Emploi, marché du travail, compétences et employabilité	Analyse et conception des politiques	Information et analyse relatives au marché du travail Politiques de l'emploi et du marché du travail Politiques de formation et de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Site Web : Des formations pour un travail décent ▪ Trousse de formation LMIL (contenant des modules relatifs à l'information sur le marché

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
		<p>développement des compétences</p> <p>Politiques et pratiques de l'investissement à forte intensité d'emploi</p>	<p>du travail, l'analyse du marché du travail, la diffusion de statistiques sur l'emploi, les politiques du marché du travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration de trousse de formation appropriées ▪ Modules de perfectionnement du personnel de l'OIT
<p>L'emploi, élément central des politiques économiques et sociales</p>	<p>Développement institutionnel</p>	<p>Services publics de l'emploi</p> <p>Gestion des systèmes de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration de trousse de formation appropriées
		<p>Projets du Fonds social européen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit à identifier
	<p>Accroître l'équité et promouvoir le travail décent</p>	<p>Combattre l'emploi des jeunes</p> <p>Le travail décent dans l'économie non structurée</p> <p>Genre, pauvreté et emploi (conjointement avec l'unité de coordination des questions de genre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trousse de formation sur l'emploi des jeunes ▪ Élaboration de trousse de formation appropriées ▪ Élaboration d'un guide de formation pour le programme « Genre, pauvreté et emploi »
<p>Création d'emplois par le développement des entreprises</p>	<p>Productivité, qualité de l'emploi et gestion des ressources humaines</p>	<p>Améliorer la productivité grâce à une bonne gestion des ressources humaines</p> <p>Améliorer la qualité de l'emploi dans les micro-entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer une politique de productivité nationale en utilisant une approche tripartite
	<p>Responsabilité sociale de l'entreprise</p>	<p>La restructuration d'entreprise socialement responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trousse de formation sur la restructuration d'entreprise socialement responsable
	<p>Créer un environnement favorable au développement des petites entreprises</p>	<p>Développement des PME en groupe – Principes et pratiques (avec l'ONUDI).</p> <p>Créer un environnement favorable au développement des petites entreprises</p> <p>Mondialisation et développement des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un environnement favorable au développement des petites entreprises (manuel)
	<p>Coopératives</p>	<p>Législation et politique des coopératives</p>	

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités principaux	Produits
	Micro finance et financement des petites entreprises	Gestion des institutions de micro finance La micro assurance Le micro leasing Les fonds de garantie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trousse de formation sur la microfinance. Manuels sur la micro assurance, le micro leasing, les fonds de garantie
Création d'emplois par des approches de l'investissement à forte intensité d'emploi	L'emploi au centre de l'investissement public	<p>Une meilleure prestation des services urbains</p> <p>Emploi rural et autonomisation</p> <p>Renforcer la capacité des ministères du Travail de promouvoir l'emploi et de réduire la pauvreté</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trousse de formation ▪ Trousse de formation ▪ Trousse de formation
Travail décent grâce au développement local	Développement économique local	Stratégies de développement économique local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trousse d'apprentissage à distance sur la promotion des coopératives grâce au développement économique local.
		Promouvoir les coopératives grâce aux programmes de développement économique local Programme DELNET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DELCOOP modules de formation à distance

* Activités nouvelles et produits connexes

La protection sociale

48. Dans le domaine de la protection sociale le Centre agira en 2007-2011 sur quatre fronts principaux. Le premier porte sur les réformes et les améliorations dans la gestion des systèmes de sécurité sociale. Le second a trait à la couverture des systèmes et leur extension aux personnes n'ayant guère accès aux services sociaux essentiels. Le troisième couvre la protection des travailleurs, y compris les questions des conditions de travail et d'emploi et de santé et sécurité au travail. Le dernier correspond à la protection des droits et de l'égalité de traitement des travailleurs migrants..

49. **La réforme des systèmes de sécurité sociale et les améliorations à introduire dans leur gestion** ont façonné l'activité du Centre au cours des dernières années. Ces sujets représentent aujourd'hui une part significative des services de formation qu'il fournit aux Membres de l'OIT. L'activité du Centre se focalise dès lors sur des formations et des projets d'amélioration des capacités institutionnelles des systèmes de pensions, d'assurance maladie, en abordant en priorité les questions de financement de la sécurité sociale, de la gestion administrative, des méthodes d'évaluation des rendements, des méthodes quantitatives et de méthodes de modélisation des dépenses et leur impact. L'un des points d'ancrage de ces activités est le renforcement des compétences des partenaires sociaux et des cadres gouvernementaux qui, au sein des conseils d'administration de ces différents systèmes, doivent assumer les choix de stratégie et les décisions.

50. Le second front est celui de **la couverture des systèmes de protection sociale et leur extension**, telle que définie dans la campagne mondiale de l'OIT lancée de façon officielle en 2005. Il conduit au développement d'une stratégie intégrée avec les politiques de marché de travail. Cette stratégie porte à la fois sur les facteurs de vulnérabilité dans le marché du travail et à une identification plus précise des institutions et des normes (réglementations) du marché de travail qui favorisent la création d'emploi et augmentent le niveau de protection des travailleurs. Les recherches menées, notamment par le BIT, sur les méthodologies pour estimer le coût d'un système de protection sociale de base, ainsi que les simulations pour estimer les revenus consécutifs à des transferts sociaux soutiendront les actions de formations du Centre. De surcroît, il convient de signaler la démarche suivie par le projet STEP du BIT, favorisant le lien entre protection sociale et interventions sur le marché du travail, notamment par la création de systèmes mutualisés de soins de santé au niveau des communautés rurales et urbaines.

51. C'est dans ce même cadre que se situe le lien entre protection sociale et réduction de la pauvreté. Cette thématique intéresse le BIT, un nombre croissant d'institutions internationales et régionales (Banque mondiale, Banques régionales de développement, Commission européenne, Organisation mondiale de la santé) ainsi que plusieurs Agences bilatérales de développement. Malgré le nombre important d'études en la matière, la mise en commun des capacités analytiques demeure une priorité, en particulier pour mieux appréhender la gestion des risques et de la vulnérabilité, l'impact et le coût des instruments de protection sociale, notamment les transferts sociaux et leur effet sur l'économie locale, sur les revenus, sur l'accès aux services d'éducation et de santé, ainsi que les programmes des fonds structurels dans le domaine social. Le Centre établira avec les services techniques du BIT un accord dont l'objectif sera de définir les niches où il pourrait intervenir avec un avantage comparatif évident.

52. Les principes directeurs du BIT en matière de sécurité et santé au travail, d'une part et de conditions de travail et d'emploi, d'autre part constituent le cadre de référence à partir duquel le Centre définira et réalisera son programme d'activités dans ces deux domaines. Ce dernier met l'accent sur la gestion des systèmes de sécurité et santé au travail dans l'entreprise, en abordant sous cet angle les secteurs où les risques sont les plus importants (la construction, le secteur maritime, les industries extractives, l'économie informelle). L'un des points d'ancrage est la formation des inspecteurs du travail et le renforcement du système d'inspection au travail. C'est également dans ce domaine que le Centre étudie, pour son nouveau plan de développement, les moyens permettant d'appuyer des programmes et des mesures concrètes au sein de l'entreprise dans la prévention, la défense des droits et les aides en faveur des travailleurs et travailleuses atteints du VIH/SIDA. Cette analyse est en cours en vue de préciser les objectifs des activités du Centre qui seront conçues en appui aux organisations d'employeurs et aux syndicats. Enfin, un programme-pilote de post-graduat sur la sécurité et la santé au travail, s'appuyant sur un réseau d'experts, de centres d'excellence et d'universités a été conçu en 2006 et sera mis en place sur une base régulière dès 2007. Il prévoit l'accès à des représentants qualifiés d'organisations syndicales et d'employeurs.

53. La question de plus en plus sensible des travailleurs migrants a été examinée, dans le cadre d'une discussion générale, lors de la session de 2004 de la Conférence internationale du travail. Partant d'un diagnostic sans complaisance sur les déficits dans les politiques migratoires par rapport aux principes soutenant l'agenda du travail décent, la Conférence a invité le BIT à forger un cadre multilatéral axé sur les droits dans la gestion des migrations de main-d'œuvre. C'est de fait sur cette base que le Centre de Turin constituera un groupe pluridisciplinaire de travail en vue de dégager une stratégie de formation et s'est associé dès 2005 à la réalisation de projets d'assistance technique du BIT dans ce domaine.. Les questions les plus souvent abordées touchent à la protection sociale des travailleurs migrants, leur

insertion dans le travail au sein des sociétés d'accueil et l'appui à la gestion des flux migratoires. Le rôle confié au Centre dans l'établissement d'un programme du BIT sur les migrations internationales devra être affiné en tenant compte des moyens qui seront mis à sa disposition et de l'importance relative que les États membres et les Agences de développement accorderont, d'autre part, à la dimension Travail des migrations internationales.

Protection sociale

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
<p>Meilleurs instruments et outils pour l'analyse et la formulation de politiques et une bonne gouvernance de la protection sociale</p>	<p>Sécurité sociale</p>	<p>Assurance maladie sociale</p> <p>Systèmes de retraite</p> <p>Financement de la sécurité sociale</p> <p>Apprentissage à distance pour les décideurs tripartites de la sécurité sociale en Amérique latine</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuels de formation sur les principes, les systèmes de retraite, le financement, l'assurance maladie sociale et l'administration de la sécurité sociale ▪ Matériels didactiques à l'usage des décideurs d'Amérique du Sud ▪ Adaptation de matériels didactiques à l'usage des décideurs tripartites d'Amérique centrale et des pays andins ▪ Course de formation à distance sur la gouvernance des systèmes de sécurité sociale par les mandants tripartites
<p>Amélioration des politiques et stratégies d'extension de la protection sociale pour tous</p>	<p>Extension de la protection sociale</p>	<p>Stratégies d'extension de la sécurité sociale</p> <p>Développement des capacités pour la qualité de l'emploi et la protection sociale des micro-entreprises (conjointement avec le programme Développement des entreprises)</p> <p>Une approche de la protection sociale sensible aux questions de genre (conjointement avec l'unité de coordination des questions de genre)</p> <p>Coopération avec l'Institut de la Banque mondiale pour un cours sur la réalisation des OMD centré sur les travailleurs du secteur non structuré</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études et matériels didactiques sur l'extension de la sécurité sociale

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
Meilleure protection des travailleurs	Sécurité et santé au travail (SST)	<p>Les systèmes d'inspection de la SST</p> <p>Les programmes et systèmes nationaux de SST</p> <p>Les systèmes de gestion de la SST dans les entreprises</p> <p>Projet sur la SST pour la formation dans le port et le secteur maritime de Saint-Petersbourg</p> <p>Projet d'élaboration de la politique nationale et des procédures opérationnelles des inspectorats du travail</p> <p>Cours sur les approches participatives de l'amélioration des conditions de travail</p> <p>Activité destinée aux inspecteurs du travail</p> <p>Programme d'études supérieures</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matériel didactique sur les systèmes d'inspection de la SST ▪ Matériel didactique sur l'élaboration de programmes nationaux de SST ▪ Analyse de faisabilité
	Le VIH/SIDA sur les lieux de travail	Cours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études sur le VIH/SIDA sur le lieu de travail
Action tripartite sur la migration du travail	La migration internationale du travail	<p>Ateliers régionaux</p> <p>Projet sur la politique de migration du travail</p> <p>Projet sur « La gestion de la migration du travail en tant qu'instrument du développement » (en coopération avec MIGRANT – différents ateliers)</p> <p>Activité de renforcement d'équipe pour le personnel du projet (assistance technique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études sur la migration du travail

* Activités nouvelles et produits connexes

Le dialogue social

54. Dans l'agenda du travail décent, le **dialogue social est à la fois un objectif et un moyen**. Le programme du Centre s'inscrit bien dans cette double perspective et, donc, dans le suivi de la résolution adoptée par la CIT en 2002 sur le tripartisme et le dialogue social.

55. Cette résolution forme le palier à partir duquel s'organisent les deux principaux volets de ce programme technique. Le premier volet porte sur le **renforcement de la capacité des organisations syndicales, des organisations d'employeurs et des administrations du travail**. Dans les deux premiers cas, les besoins de formation sont définis par un Comité de la formation syndicale et un Comité pour les activités au bénéfice des organisations d'employeurs. Tous deux, conseillent le Directeur du Centre en vue de définir des objectifs et des priorités.

56. Dans l'administration du travail, le Centre, en faisant appel aux compétences de plusieurs de ses programmes techniques, propose un éventail d'interventions ciblées sur les services de l'emploi, les relations professionnelles, l'inspection du travail et la protection sociale. Son projet immédiat est de développer une base didactique large et intégrée qui soutienne le rôle de ces administrations et la formation de leur personnel d'encadrement. L'intention est dès lors de privilégier une méthode pluridisciplinaire en y associant des experts du secteur de l'emploi et de la protection sociale.

57. Le deuxième volet conçoit **le dialogue social et le tripartisme comme une approche** en vue de traiter les questions prioritaires de politiques économiques et sociales, en particulier au sein de l'agenda du travail décent, de l'agenda global de l'emploi et du suivi des conclusions et recommandations de la CMDSM.

58. Le Plan 2007-2011 du Centre reprend ces deux volets. Une nouvelle dimension renforcera, de façon transversale, l'action qu'il mène déjà par une stratégie d'intégration du tripartisme dans l'ensemble de ses activités.¹⁴ Le tableau ci-dessous illustre bien ces choix.

59. Le **programme de formation syndicale du Centre**, est un programme important, qui a connu une forte croissance. Son acte de naissance, dans sa configuration actuelle, remonte au début des années '90. En 2004, ce sont 1467 syndicalistes qui ont bénéficié d'une formation donnée par le Centre, soit près de 14 pour cent du nombre total de participants pour cette année là. Ce chiffre, comparé à celui du début des années 90, soit 149 syndicalistes, illustre bien la progression spectaculaire. De surcroît, ce programme est parfaitement intégré au sein des activités menées par le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du BIT qui se tourne régulièrement vers lui pour mener ses actions de formation et de renforcement des organisations syndicales. Enfin, il est indéniable que cette croissance, reflet de la volonté de bien arrimer ce programme à celui du Bureau ACTRAV, a été aussi le résultat d'investissements conséquents¹⁵ décidés par le Directeur du Centre.

¹⁴ Voir à ce sujet les paragraphes 71 à 78 de ce document.

¹⁵ En effet, à cette croissance du programme correspond un investissement significatif du Centre, non seulement par des ressources négociées auprès de donateurs, mais encore par la création de nouveaux postes au budget. En 1990, seul un fonctionnaire de la catégorie professionnelle et organique était présent et dirigeait ce programme, aidé en cela par deux experts-associés temporaires. En 2006, le nombre de fonctionnaires et experts de la catégorie des services professionnels et organiques s'élève à 6 dont 5 d'entre eux émergent directement au budget du Centre.

60. La gamme des besoins de formation et de la cinquantaine d'activités menées par an en formation syndicale est étendue. Elle recouvre de fait, les priorités des programmes sectoriels du BIT – le droit du travail et les normes fondamentales, les politiques d'emploi et leur lien avec les stratégies de réduction de la pauvreté, la protection sociale, le dialogue social. Mais, élément très important de son action, ces formations viennent également en appui aux organisations syndicales dans le champ des technologies éducatives et technologies de la communication et de l'information. Le travail accompli dans ce domaine est d'une qualité très appréciée. Il favorise la mise en place de réseaux d'information et de formation pour renforcer l'action syndicale. Cette mise en réseau, par des technologies adaptées aux moyens des syndicats, permet l'accès à une panoplie de services, depuis l'accès à des bases de données – notamment sur le plan des normes et de la jurisprudence – l'accès à des experts à même de conseiller les organisations, l'accès à des modules de formations gérés à distance et les relations avec d'autres organisations syndicales.

61. Partant du principe que le programme de formation syndicale du Centre doit être consolidé, une augmentation du niveau de participation syndicale aux activités du Centre est un objectif atteignable dans le nouveau Plan. A cet égard, le Centre se propose de porter graduellement, dans le cadre de son Plan 2007-2011, le nombre de représentants syndicaux à 2000 par an, soit une augmentation moyenne de 7 % par an, par rapport aux indicateurs de base de 2006. Cette augmentation graduelle du nombre des bénéficiaires sera bien évidemment concomitante d'une croissance du volume des activités, exprimé en jours/participant. Mais cet objectif n'aura de réalité que dans la mesure où de nouvelles recettes d'activités pourront être mobilisées pour la formation syndicale, auprès des principaux bailleurs de fonds du Bureau International du Travail. Ensuite par un appui décisif du BIT qui a lui-même confirmé et mis l'accent sur cette stratégie dans ses activités de coopération technique.

62. Dans son Plan 2001-2005, le Centre avait, de commun accord avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACTEMP), le groupe Employeur du Conseil et l'OIE créé les bases d'un **nouveau programme destiné à renforcer son action auprès de ces derniers**. Les fondations existent aujourd'hui. Il s'agit à présent, dans le nouveau Plan quinquennal, d'en mieux définir l'architecture et de le rendre pertinent par rapport aux besoins de son audience. . En 2005, plus de 650 représentants d'organisations d'employeurs ont eu accès ou participé à une activité ou un projet du Centre. De ce total, qui inclut aussi leur participation dans d'autres programmes techniques, ils furent 244 représentants ayant, de façon spécifique, étudié des questions propres aux organisations d'employeurs. L'objectif que se fixe le Centre consistera à augmenter *de façon substantielle* le volume des opérations spécifiques aux organisations d'employeurs, en se fixant un taux moyen d'augmentation de son audience de 7 % par an. Ainsi, au terme des cinq années du Plan de développement, l'audience effective atteindrait en 2011 près de 400 représentants d'organisations d'employeurs. A ce chiffre, il faudra ajouter les représentants des organisations d'employeurs qui auront accès à d'autres programmes techniques du Centre Leur nombre devrait se maintenir, dans l'hypothèse la plus basse, à son niveau actuel, soit de l'ordre de 350 participants

63. Les priorités de ce programme, telles que définies par le Comité de formation pour les organisations d'employeurs, sont de trois ordres. La première vise, pour l'essentiel, à renforcer les organisations d'employeurs dans les actions qu'elles destinent à leurs membres ou celles qu'elles assument en leur nom, notamment dans le domaine des relations et des négociations avec les organisations syndicales et les gouvernements. La seconde priorité est d'amplifier et de consolider la participation effective des employeurs dans l'ensemble des programmes techniques du Centre, ainsi que dans la conception et le traitement de nouveaux programmes. La 3^e priorité porte sur le développement de la responsabilité sociale des entreprises. A cet

égard, en se fondant sur les orientations stratégiques fixées par la sous-commission sur les Entreprises multinationales du Conseil d'Administration du BIT et sur la Déclaration sur les entreprises multinationales, le programme du Centre pour les employeurs assumera un rôle significatif dans la réalisation de l'initiative focale, inscrite dans ce plan, en matière de responsabilité sociale des entreprises.

64. Les objectifs spécifiques et la nature des opérations de ce programme reposeront sur plusieurs paramètres et principes. Parmi les plus importants : des interventions bien adaptées aux demandes d'assistance des organisations d'employeurs et aux objectifs que ces dernières se fixent dans leurs réalités locales, nationales et internationales ; un renforcement des liens avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du BIT, ainsi qu'avec d'autres partenaires du secteur privé, notamment en vue de soutenir les échanges d'expériences et d'expertise ; Une approche et une méthode de travail centrée sur la qualité, en y incluant toutes les valeurs ajoutées de l'OIT et, enfin, un renforcement de l'action des employeurs dans l'objectif stratégique de l'intégration tripartite au sein du Centre et de l'OIT.

65. Ce scénario de croissance est réalisable. Mais, comme pour le programme de formation syndicale, ils se fondent sur un scénario de croissance globale du volume d'activités du Centre, ainsi que sur un appui décisif du BIT pour faciliter l'obtention de mandats spécifiques dans le cadre de son programme de coopération technique, au bénéfice des organisations d'employeurs. Il passe également par un renforcement de ses propres capacités d'intervention, notamment sur le plan du personnel et des experts disponibles..

66. L'objectif global que se fixe le Centre est d'atteindre en 2011, de façon graduelle, un volume de participation des organisations de travailleurs et d'employeurs s'élevant à 30 pour cent du volume total d'activité, exprimé en jours/participants. Cet objectif couvre à la fois les actions directes ainsi que leur participation dans les autres programmes techniques du Centre.

67. Le second volet de ce programme technique portera sur **le renforcement du tripartisme et du dialogue social**.

68. Le Centre répondra, d'une part, aux besoins des membres de l'OIT à la fois par des formations et plans d'études qui soutiennent le dialogue social – les analyses comparées des cadres juridiques et du fonctionnement des institutions de dialogue social, les systèmes de négociation collective, la conciliation, la prévention et la médiation des conflits de travail, la modernisation du cadre de la législation du travail – mais également pour traiter des questions nouvelles, par, exemple, relatives à l'émergence de nouvelles catégories de relations de travail, dans un environnement de travail où les conditions sont de plus en plus régulièrement marquées par une flexibilité accentuée. La relation de travail reste, en effet, un point de référence essentiel pour déterminer la nature et l'étendue des droits et des obligations entre l'employeur et le salarié.

69. Le Centre développera, d'autre part, sa capacité et ses moyens en vue d'insérer l'approche tripartite dans ses différents programmes et plans d'études. Des documents de formation, des guides didactiques, des experts seront mobilisés pour appuyer cette stratégie dans l'ensemble des activités futures du Centre.

70. Enfin, pour être complet, le Centre abordera avec les services techniques et les départements régionaux du BIT l'étude de **la dimension sociale des processus d'intégration régionale**, comme une composante de l'une de ses trois stratégies thématiques. Il ne s'agira pas seulement de conforter les capacités des mandants à mieux saisir ex-ante les effets potentiels de tels processus sur les questions sociales et d'emploi, pour en déduire les actions à mener, mais

surtout de faire en sorte que ces questions puissent être examinées, de façon effective, par le dialogue social, au niveau des instances sous-régionales et régionales qui se mettent en place.

Dialogue social – Activités pour les travailleurs – Activités pour les employeurs

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
Les partenaires sociaux influent sur la politique socio-économique et sur la gouvernance	Relations professionnelles et dialogue social	<p>Université d'été de niveau supérieur pour les experts en relations professionnelles</p> <p>Sensibilisation au dialogue social</p> <p>Dialogue social au niveau local</p> <p>Dialogue social et emploi</p> <p>Égalité hommes-femmes, dialogue social et négociation collective (conjointement avec l'unité de coordination des questions de genre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours spécialisé en collaboration avec des universités ▪ Programme de formation et trousse didactique sur le dialogue social au niveau national (siège) ▪ Plan d'études et matériel de formation ▪ Plan d'études et matériel de formation ▪ Plan d'études et matériel de formation
	Droit du travail	Élaboration participative des lois du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directives (siège) ▪ Modules de formation élaborés avec le siège ▪ Conception de nouveaux modules
Amélioration de la gouvernance	Prévention et résolution des conflits du travail	<p>Conciliation et médiation</p> <p>Capacités de négociation en commun syndicats/direction</p> <p>Conciliation avant jugement pour les juges du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes de formation ▪ Programmes de formation ▪ Programmes de formation
	Dialogue social et gestion du secteur public	<p>Gestion de la réforme du service public</p> <p>Gestion des ressources humaines dans le service public</p> <p>Dialogue social dans le service public</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation ▪ Programme de formation ▪ Documentation de référence (avec le siège)

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
	<p>Développement des capacités des organisations de travailleurs</p> <p>Accroissement de la capacité des syndicats de planifier et d'exécuter des programmes de formation conformément à leur politique d'éducation</p>	<p>Les normes internationales du travail et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes internationales du travail et droits des travailleurs ▪ Combattre le travail des enfants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel révisé consacré aux NIT ▪ Manuel consacré à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi
		<p>Les politiques de l'emploi pour les organisations d'employeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble de formation syndicale sur les politiques de l'emploi
		<p>Protection sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation syndicale sur la sécurité sociale ▪ Sécurité et santé au travail et environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel révisé sur la SST/E ▪ Ensemble de formation syndicale sur la protection sociale
<p>Les organisations de travailleurs ont davantage de valeur pour leurs adhérents et pour leurs membres potentiels</p>		<p>Dialogue social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse économique et financière des entreprises en vue de la négociation collective ▪ Formation syndicale sur la négociation collective ▪ L'éducation ouvrière dans les relations professionnelles ▪ L'économie internationale et l'économie politique, avec une focalisation sur les DSRP ▪ Organisation et développement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble de formation syndicale sur la négociation collective
		<p>Genre et droits des travailleuses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'éducation ouvrière pour les travailleuses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble de formation syndicale sur les questions de genre

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
		<p>Méthodologie de la formation/ enseignement à distance et application des technologies de l'information aux syndicats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation syndicale sur la technologie de l'information, avec une focalisation sur l'enseignement à distance ▪ Formation syndicale sur la technologie de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble de formation syndicale sur la technologie de l'information (logiciel « open source » sur les syndicats)
	<p>Renforcer les capacités des fédérations syndicales internationales</p>	<p>Cours sectoriels d'éducation ouvrière pour les fédérations syndicales internationales (FSI)</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ SoliComm : cours de formation en ligne basé sur un logiciel libre ▪ Renforcement du site Web d'ACTRAV
<p>Les organisations d'employeurs ont davantage de valeur pour leurs adhérents et pour leurs membres potentiels</p>	<p>Développement des capacités des organisations d'employeurs</p>	<p>Développement des structures et des fonctions des organisations d'employeurs sur une base stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une base de ressources pour la planification stratégique et le développement des organisations d'employeurs
		<p>Relations professionnelles et relations sur les lieux de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une base de ressources pour les relations professionnelles et les relations sur les lieux de travail
		<p>Renforcement de la productivité pour les PME</p> <p>Dispositions réglementaires et politiques affectant le développement des PME</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une trousse à outils destinée à développer le renforcement de la productivité en tant que service proposé aux adhérents
		<p>Sécurité et santé au travail – programmes de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une trousse à outils destinée à développer la sécurité et la santé au travail en tant que service proposé aux adhérents

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
		Une approche de la mondialisation fondée sur le dialogue sur le lieu de travail Protection sociale et systèmes d'assurance sociale L'organisation d'employeurs dans le combat contre le travail des enfants La modernisation en vue du développement économique et social dans le secteur de la pêche Ateliers sur le VIH/SIDA La responsabilité sociale d'entreprise et la gestion du Pacte mondial	▪ Ensembles de formation

La gestion du développement

71. Depuis plus de 10 ans, le Centre a étoffé dans ce domaine, de manière progressive, son savoir-faire dont la qualité, la crédibilité et l'autorité sont attestés par un nombre croissant d'organisations nationales (ministères techniques, parlements, Agences nationales d'aide au développement) régionales (Commission européenne, banques régionales de développement) et internationales (Banque mondiale, OCDE).

72. Ce jugement porte non seulement sur la qualité des formations et de l'appui didactique. Il est amplement confirmé par l'évaluation des services-conseil qui soutiennent les formations données. Représentant en 2005 un volume d'opérations qui frise 18 % du volume global d'activité du Centre, ce programme technique présente une autre caractéristique remarquable: celle de suffire à ses propres besoins. Dit en termes simples, il couvre non seulement une large part des ses frais fixes en personnel et en dépenses de fonctionnement, mais il dégager, de surcroît, une contribution non négligeable aux coûts généraux du Centre. Le tableau qui suit permet de saisir les priorités et les thèmes essentiels de ce programme technique, dans la perspective du plan quinquennal 2007-2011.

73. Mais l'essentiel du débat n'a pas trait à son mode de fonctionnement. La question de fond est le lien entre, d'une part, le contexte¹⁶ et les autres priorités sectorielles du Plan 2007-2011 et l'objectif dominant de ce programme, d'autre part. Un objectif qui, rappelons-le, vise à rendre l'aide au développement plus efficace, notamment dans sa gestion, et à renforcer la cohérence des politiques de développement, au plus près des bénéficiaires. En d'autres mots, la

¹⁶ Voir sur ce point la Partie I de ce document et les références à l'Agenda du travail décent, l'Agenda global de l'emploi et le suivi des conclusions de la CMDSM.

question est bien celle du lien entre l'Agenda du travail décent et une plus grande efficacité de l'aide au développement.

74. Les réponses à cette question peuvent être regroupées en trois catégories. La première est qu'**une gestion efficace de l'aide au développement peut avoir des effets notables sur l'emploi et les questions sociales**, et de façon évidente dans les pays les plus vulnérables et les plus pauvres (PMA) où l'Aide Publique au Développement (APD) intervient parfois à hauteur de 20 à 25 % du budget de l'État. Cette aide, de nature budgétaire, prend en partie la forme de transferts sociaux. Améliorer l'efficacité de l'aide, c'est donc aussi améliorer l'efficacité de ces transferts sociaux pour les populations.

75. Une 2^e réponse est que ce programme technique améliore également **l'efficacité de l'APD par des mesures qui assurent la conformité des procédures de marchés publics et des contrats de subvention avec les normes internationales du travail**. Cela par quatre voies possibles: (a) en incorporant les normes fondamentales et en introduisant des clauses exécutoires de respect de la législation du travail concernant les travailleurs dans le cadre de marchés publics; (b) en traitant dans ce cadre les questions de discrimination dans l'accès à l'emploi; (c) en créant une base juridique permettant, sur des marchés publics ciblés, d'accorder un traitement préférentiel en faveur des petites entreprises, créatrices d'emploi et, enfin, (d) en créant les bases juridiques assurant une préférence nette en faveur de la coopération régionale et locale, privilégiant les fournisseurs, les entreprises, les institutions des pays directement bénéficiaires de l'aide ou provenant, en deuxième instance d'autres pays en développement.

76. Ce dernier point est crucial. Il mérite d'être illustré par l'exemple de nouvelles dispositions adoptées en la matière par le Conseil des ministres et le parlement de l'Union européenne, en se rappelant que l'UE (Commission et États membres) fournit plus de 60 % de l'APD au bénéfice des pays d'Afrique. En décembre 2005, le Conseil et le Parlement européen ont, en effet, traduit l'esprit de la recommandation du Comité d'aide au développement (DAC/OCDE) sur le déliement de l'APD aux pays les moins avancés (mars 2001) sous la forme de deux règlements¹⁷. Ces deux règlements relatifs à l'aide extérieure de la Communauté disposent, avec des cas d'exceptions limités, que lors de l'attribution de contrats (contrat de marchés publics ou contrat de subvention) au titre d'un instrument communautaire, une attention particulière sera apportée au respect des normes fondamentales de l'OIT et en précisant que les soumissionnaires auxquels des contrats ont été attribués devront dès lors respecter ces normes et principes et droits fondamentaux au travail. De même, la Société Financière internationale (SFI), membre du groupe de la Banque mondiale et spécialisée dans les prêts au secteur privé, s'est engagée dans un premier examen sur la liaison entre ses missions principales et le respect de normes sociales et environnementales. Il est certes prématuré de vouloir évoquer ou mesurer à ce stade les conséquences de ces nouvelles dispositions. Mais un fait semble être certain: les institutions, les entreprises, les soumissionnaires à des appels d'offres de projets d'aide au développement, de marchés publics et même de contrats de subvention – au moins dans le cas de l'Union européenne – devront mieux saisir la portée des normes fondamentales de l'OIT. Il est donc probable que le Centre sera progressivement saisi de demandes de formation et d'assistance dans ce domaine qui lie l'action normative de l'OIT et la gestion du développement. De telles questions ne pourront

¹⁷ Règlement (CE) n° 2110/2005 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2005 et du Règlement (CE) n° 2112/2005 du 21 novembre 2005 relatif à l'accès à l'aide extérieure de la Communauté. Journal officiel de l'Union européenne L/144/1 et L344/23.

être traitées que sous un angle pluridisciplinaire, en s’assurant que les différents programmes techniques du Centre, en particulier le programme technique sur les Normes internationales du Travail, oeuvrent ensemble.

77. Troisième et dernière réponse. La CMDSM, dans l’une de ses recommandations, met l’accent sur la pertinence des scénarios de développement économique et social fondés sur les coopérations décentralisées et la gestion du développement au niveau local. Dans ce domaine, le Centre a aussi, de façon progressive, innové et acquis des compétences crédibles, notamment sur les programmes de développement économique local (DEL) et en favorisant, par son projet DELNET, une capacité d’utilisation de l’Internet et de formation à distance, en atteignant des audiences et des acteurs sociaux directement impliqués dans les projets de développement local. Là encore, le lien est établi entre l’Agenda du travail décent, la gestion du développement et le rôle des agences locales de développement.

Gestion du développement

Objectifs opérationnels	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits
Efficiences et efficacité accrues de la coopération au développement	Gestion du processus de développement	Gestion du cycle des projets dans les projets financés par la Banque mondiale Gestion des projets de coopération technique Gestion des achats dans le secteur public (biens, travaux et services) Sélection et emploi de consultants par les employeurs de la Banque mondiale Formation à la gestion des achats NIT et gestion du développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel des marchés publics ▪ Modules de gestion des achats d’équipement Banque mondiale-OIT/Turin ▪ Modules de gestion des marchés de travaux Banque mondiale-ILO/Turin
Meilleure gouvernance (cours d’études supérieures)	Gestion du développement	Maîtrise de gestion du développement (conjointement avec l’Université de Turin)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation des plans d’études existants
	Propriété intellectuelle	Maîtrise relative à la propriété intellectuelle (conjointement avec l’Université de Turin et la WIPO Worldwide Academy)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation des plans d’études existants
	Projets culturels pour le développement	Cours d’études supérieures sur les projets culturels pour le développement (conjointement avec l’University de Turin et le « Consorzio Beni Culturali Italia »)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptation des plans d’études existants
		Cours de maîtrise sur la gestion des marchés publics	

* Activités nouvelles et produits connexes

II. b. LES STRATEGIES THEMATIQUES

78. Le Centre retiendra dans son Plan quinquennal trois stratégies thématiques du BIT. Elles portent sur des questions qui, par leur nature, favorisent des activités intersectorielles et une méthode pluridisciplinaire de travail. Elles impliqueront dès lors les 5 programmes techniques du Centre dans des actions ou des projets communs.

Une mondialisation socialement responsable

79. Les discussions qui ont suivi la publication du rapport de la CMDSM identifient six aires de concentration pour l'OIT: la mise en œuvre de politiques locales, nationales et régionales intégrées et leur lien avec les aspects économiques marquants de la mondialisation, la promotion du travail décent dans les systèmes mondiaux de production, la cohérence des politiques au sein du système multilatéral, le socle socio-économique mondial, le cadre multilatéral des migrations de main d'œuvre et le renforcement du système des normes internationales du travail.¹⁸

80. Ces questions sont vastes, recouvrent une multiplicité de sujets et suscitent une approche pluridisciplinaire. Le Centre de Turin, dans ses missions essentielles, est un vecteur des connaissances et de l'expérience que le BIT rassemblera dans ces matières. Il s'en nourrit donc pour délimiter, structurer, réaliser des formations et conduire, à la demande des mandants de l'OIT, des programmes de renforcement de leurs capacités. Par ailleurs, rappelons que ces questions seront abordées, à des degrés divers, au sein même des cinq programmes techniques du Centre. C'est déjà le cas aujourd'hui par exemple dans la conduite des programmes sur les normes internationales du travail et la mondialisation, les cours de formation syndicale sur la mondialisation et les stratégies de réduction de la pauvreté, les séminaires sur la conduite des plans sociaux et la responsabilité sociale des entreprises, pour ne saisir que trois exemples.

81. Il s'agit cependant, sur cette question d'une **mondialisation socialement responsable**, de bien maintenir une cohérence dans les approches et de susciter des actions communes et un partage des connaissances entre les 5 programmes techniques du Centre. Mais il faut encore, pour ce faire, adopter un dénominateur commun, à l'échelle des moyens et des missions du Centre. Ce dénominateur commun présente deux éléments principaux.

82. Le premier des deux éléments porte sur l'amélioration des sources et des bases statistiques, des méthodes de collecte et d'analyse de données et surtout du développement des indicateurs-clé de travail décent, permettant de saisir et de mesurer au mieux les effets de la mondialisation sur l'emploi et les questions sociales. Ce travail de longue haleine est à l'échelle de l'OIT et même au-delà de l'OIT en rassemblant, dans un souci de cohérence, le travail effectué par des bureaux statistiques et d'autres organisations internationales. **Ce premier volet est, sous l'angle des contenus des formations, essentiel**, car il favorise l'établissement de diagnostics plus fiables et des analyses plus crédibles, en séparant l'étude des réalités des conditions de travail affectées par la mondialisation du discours idéologique ou politique en la matière. La vocation du Centre est de transmettre de tels diagnostics, en fournissant à ses mandants des outils d'analyse critique, à partir de données aussi objectives que possibles. Ce premier volet est, aujourd'hui, déjà présent dans son activité préparatoire de

¹⁸ Organisation internationale du Travail : Programme et budget pour la période biennale 2006-07. OIT, Genève, 2005 page 95.

plans d'études et de matériels didactiques sur les questions sociales et d'emploi en régime de libre échange.¹⁹

83. Dans la même logique, le 2e élément a pour objet de s'assurer que les mandants de l'OIT, en particulier dans les pays en développement, puissent appréhender de façon critique et surtout s'approprier les processus, les méthodes et les outils d'évaluation d'impact²⁰ mis en œuvre pour identifier les effets potentiels de la mondialisation sur les questions sociales et d'emploi. Là encore, le Centre se prépare à répondre aux demandes de formation et de renforcement des capacités, notamment sous l'angle des effets nés de la libéralisation du commerce international.

Intégration du Tripartisme

84. Malgré des moyens très limités et des contraintes qui déterminent des choix entre priorités, le Centre a fait un effort significatif et crédible pour intégrer au mieux le tripartisme dans son Plan de développement 2001-2005. Les résultats seront, sans nul doute, appréciés par le Conseil qui est saisi, lors de cette 68^e session, d'un document sur l'évaluation du Plan antérieur, dont certaines activités ont été achevées au cours du premier semestre de 2006.

85. **Un progrès ultérieur est souhaitable dans le cadre du nouveau Plan de développement 2007-2011.** Deux sources d'information peuvent servir à définir l'architecture d'une telle démarche. La première découle du suivi de la recommandation sur le tripartisme et le dialogue social, adopté par la Conférence internationale du Travail en 2002. La seconde source a trait aux recommandations émises par la Commission de la coopération technique et aux décisions prises par le Conseil d'administration du BIT, en mars 2005, à l'issue du débat sur la mise en œuvre au sein du BIT de la résolution de 2002.

86. Rappelons sur ce point précis les recommandations de la Commission de la coopération technique. Elles consistaient à demander au Directeur général du BIT d'assurer : (a) une pleine intégration des principes du tripartisme et du dialogue social dans le cycle complet d'un programme de coopération technique, depuis sa conception jusqu'à son évaluation; (b) l'établissement de protocoles entre, d'une part les deux Bureaux ACTRAV et ACTEMP, chargés respectivement des relations avec les organisations de travailleurs et d'employeurs et les départements du BIT et (c) des formations sur l'importance du tripartisme et du dialogue social, en particulier pour le personnel du BIT en place et les nouveaux fonctionnaires recrutés par le Bureau.

¹⁹ Dans le cadre du partenariat CE-BIT, le Centre de Turin est associé aux travaux conduits par les services techniques du BIT et notamment à un projet pilote sur les indicateurs de travail décent en vue de mesurer l'impact du commerce sur le travail. Voir le rapport en anglais (non publié) "Using decent work indicators to measure the impact of trade on labour". ILO, January 2006. Par ailleurs, le Centre de Turin collabore avec deux Universités à la rédaction de modules de formation sur «l'impact des régimes de libre-échange sur l'emploi et les questions sociales». Une partie significative du contenu porte également sur les indicateurs de mesure de l'impact.

²⁰ Plusieurs organisations internationales et régionales ont ainsi développé ces outils, basés notamment sur des simulations, et les appliquent dans des cadres particuliers. C'est le cas des études menées par les pays et la Banque mondiale sur les analyses d'impact dans le domaine social et de la pauvreté, connu sous le sigle PSIA, ainsi que les études menées avec l'appui de la Commission européenne dans son programme d'évaluation d'impact des politiques commerciales, connu sous le sigle SIA ou «sustainability impact assessment».

87. Toutefois, cette Commission n'a pas abordé et ne mentionne à aucun moment, de façon spécifique le rôle et les missions du Centre de Turin. Par ailleurs, il convient de noter que le représentant du Groupe PIEM²¹. a fait part de ses réserves «*sur l'utilité pratique des points pour décision*» et souhaité que l'interprétation effectuée par le groupe PIEM soit bien consignée dans «*le sens que les diverses parties mentionnées ne seront associées aux activités que si le besoin s'en fait sentir*».²²

88. Il est enfin certain que le Centre pourrait jouer un rôle utile pour la formation du personnel du BIT dans ce domaine, si des ressources financières étaient dégagées par le BIT à cet effet.

89. Le débat sur la mise en œuvre de la Résolution de 2002, ainsi que les recommandations adoptées par la Commission portaient de façon principale sur le programme de coopération technique du BIT. Les mandats techniques confiés au Centre avaient atteint dans le cadre de ce programme un peu plus de 800.000 dollars, soit 0.6 % du montant total des dépenses en 2004. A cet égard, il convient de rappeler que le Groupe de travail²³ établi par le BIT avait identifié, à la même époque, un certain nombre de mesures en vue de mieux articuler les capacités du Centre aux activités de coopération technique du BIT.

90. Ces mesures devraient être mises en œuvre dès 2006 et permettre ainsi un effort plus consistant en vue d'assurer une pleine intégration des principes du tripartisme dans les activités qui seraient confiées par le BIT à son Centre de formation et celles qu'il négocie en direct auprès de plusieurs bailleurs de fonds. Il faudra, dans une telle analyse, tenir également compte des caractéristiques de certains projets ou activités du Centre.

91. Dans le Plan 2007-2011, il est souhaitable de poursuivre cette démarche d'intégration du tripartisme dans les activités du Centre. **Trois catégories de mesures, ainsi que les outils et les moyens qui devraient raisonnablement être mobilisés, seront mis à l'étude d'un groupe de travail interne au Centre. Parmi les questions envisagées:** (a) comment s'assurer que les vues des gouvernements et des partenaires sociaux sont bien reflétées dans le contenu des activités et projets de formation, ainsi que dans les matériels pédagogiques ? (b) Comment renforcer la participation des mandants de l'OIT à l'ensemble des activités du Centre et avec quels moyens ? (c) Comment insérer au mieux l'expertise et l'expérience des mandants de l'OIT dans la mise en œuvre des activités du Centre ?

²¹ Le groupe PIEM rassemble la très grande majorité des pays pourvoyeurs de l'Aide Publique au Développement (APD). Leurs contributions volontaires au programme de coopération technique de l'OIT atteignent plus de 90 % des ressources mises à disposition de l'Organisation.

²² Rapport de la Commission de la coopération technique. GB. 292/14. (Rev.). Session du Conseil d'administration du BIT, mars 2005.

²³ Groupe de travail (Task Force) établi par le Directeur général pour proposer des mesures en vue d'une meilleure utilisation des capacités du Centre de formation de l'OIT dans les programmes et les activités de coopération technique du BIT.

Promotion de l'égalité entre hommes et femmes

92. Se fondant sur la résolution adoptée par la CIT en 2004²⁴ ainsi que sur la récente décision du Conseil d'Administration sur «la dimension genre dans le programme de coopération technique du BIT²⁵», le Centre a, comme le Bureau, inscrit l'intégration de cette dimension, comme l'une des composantes transversales importantes de son nouveau Plan 2007-2011.

93. Plusieurs programmes techniques du Centre assurent un suivi spécifique des questions de genre dans leurs plans d'activités. Mais, au-delà, en ayant bien conscience des contraintes de moyens, le Plan 2007-2011 propose trois volets d'interventions. Le premier est de poursuivre l'effort déjà engagé en interne, au sein de chaque programme technique du Centre, avec l'appui de l'Unité responsable au Centre de Turin de la coordination des questions de genre.

94. Le second volet est celui des activités au bénéfice des mandants. Le Centre donnera suite aux demandes qui lui parviennent, en fonction des financements accessibles. Toutefois, suivant en cela l'une des décisions de la Commission de la coopération technique, il souhaite insérer cette dimension dans les relations et les partenariats éventuels avec les bailleurs de fonds. Sur ce point particulier, le Conseil notera avec plaisir que le Centre a acquis une base de connaissances et de bonnes pratiques, d'un très haut niveau de qualité, après avoir exécuté pour le compte de la Commission européenne, un projet spécifique de trois ans. L'objectif dominant de ce projet a été celui d'intégrer la dimension genre dans le cycle complet de l'aide au développement de la Commission.²⁶ Cette base de connaissance permet au Centre d'insérer, dans son nouveau Plan, un programme qui pourrait à son tour cibler les programmes de coopération technique d'Agences nationales de développement, ainsi que ceux des agences spécialisées du système des Nations Unies. Des partenariats pourraient se construire en la matière avec les programmes UNIFEM et INSTRAW des Nations Unies, dans le cadre plus général d'une recherche de cohérence et de rationalisation de l'action sur le terrain du système des Nations Unies. Mais il est évident que le Centre, dans sa configuration actuelle, ne peut rendre de tels services que dans la mesure où ils seront rémunérés. Il compte, avant tout, sur l'appui du BIT pour alerter les bailleurs de fonds et leur signaler les nouvelles compétences que le Centre a acquises dans ce domaine.

95. Le troisième et dernier volet est de se fixer un objectif de croissance pour une présence active des femmes dans l'ensemble de ses activités. Aujourd'hui, en moyenne, ce sont près de 40 % de femmes qui bénéficient de ses formations. Toutefois, cette moyenne reflète des différences importantes au sein de certains programmes techniques. Sur base d'un diagnostic plus précis, programme par programme, le Centre propose de porter cette moyenne globale à près de 45 % pour son Plan 2007-2011.

²⁴ Conférence internationale du Travail. 92^e session, juin 2004. Résolution sur la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, l'égalité de rémunération et la protection de la maternité.

²⁵ Rapport de la Commission de la coopération technique. Conseil d'administration du BIT- Mars 2005.

²⁶ Le Conseil du Centre notera également que ce projet a été confié par EuropeAid de la CE à la suite d'une procédure d'appel d'offres. Ce projet a débuté en 2004 et se terminera fin 2006. Il aura permis de cibler plus de 450 fonctionnaires et experts de terrain et du Siège de la CE, ainsi que de développer plusieurs guides et outils servant à mieux insérer la dimension genre dans le cycle d'un programme de coopération technique de la Commission.

Coordination des questions de genre

Effets opérationnels pour l'OIT	Domaines thématiques de base	Projets/activités essentiels	Produits	
Améliorations en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail	Égalité entre les genres	Intégrer l'égalité entre les genres dans le monde du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modules en ligne ▪ CD-ROM 	
		Audits de genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de formation 	
		Une approche de la protection sociale intégrant une perspective de genre (conjointement avec le programme Protection sociale).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études et manuels 	
	Genre, pauvreté et emploi	Égalité entre les genres et négociation collective (conjointement avec le programme Dialogue social)	Égalité entre les genres et dialogue social (conjointement avec le programme Dialogue social)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études validé en anglais ; module à élaborer en FR, SP et AR avec Dialogue social
		Projet consacré à la création d'un environnement favorable à l'égalité entre les genres		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'études et manuels
		Projet de développement des capacités et formation à l'intégration d'une perspective de genre dans les cycles de projets de développement		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CD-ROM : « Trousse de ressources du facilitateur pour les questions de genre, pauvreté et emploi » ▪ Service d'aide pour les questions de genre ▪ Conception et production d'un ensemble d'outils relatifs aux questions de genre et au développement ▪ Programme d'apprentissage en ligne ▪ Notes d'information sur les questions de genre
			Genre, pauvreté et emploi : formation en ligne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modules et services d'experts en ligne ▪ CD-ROM ▪ Trousse du lecteur et du facilitateur
	Genre, pauvreté et emploi (conjointement avec le programme Emploi et développement des compétences)			
	Droits des femmes	Cours consacré aux NIT et aux droits des travailleuses		

II. c. INITIATIVE FOCALE : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

96. Pour le Centre, une initiative focale est un programme pluridisciplinaire qui est conçu pour créer de nouveaux produits de formation sur des questions qui, par leur acuité ou nouveauté, répondent à une demande de ses mandants.

97. Le Directeur du Centre propose d'inscrire une initiative focale à l'agenda de son Plan 2007-2011 : **la responsabilité sociale des entreprises ou RSE**. Il fera également des propositions à cet égard dans le programme d'investissement quinquennal que le Conseil examinera comme point séparé de l'ordre du jour de cette 68^e session. Mais, tenant compte des contraintes financières, l'investissement proposé sera limité et servira, avant tout, de levier à la négociation de nouvelles ressources extra-budgétaires. La capacité du Centre d'exécuter l'intégralité des activités que les mandants, le Conseil et le BIT, lui demanderaient de mettre en œuvre sur ces questions de responsabilité sociale des entreprises dépendra donc de son aptitude et de celle du BIT à mobiliser des fonds additionnels.

98. Au cours des dix dernières années, cette question a suscité un intérêt croissant sur des pratiques de développement durable s'inscrivant dans une logique de responsabilité sociale. On entend généralement par responsabilité sociale des entreprises, des pratiques qui s'inscrivent au cœur de l'activité économique de l'entreprise, sont volontaires, satisfont non seulement aux obligations juridiques applicables mais vont plus loin que la législation en droit social et droit du travail et présentent des aspects innovants. La RSE a également suscité de nombreux débats et les positions en la matière sont souvent contrastées. Elle complète parfois les débats sur la gouvernance des entreprises et celui sur les investissements socialement responsables (ISR).

99. L'instrument qui sert de base aux travaux de l'OIT est la **Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale**, dite Déclaration sur les EMN. C'est bien dans ce contexte que le Centre de Turin situera ses missions de formation et d'appui aux capacités des Membres de l'OIT, en consultation étroite avec le Programme des Entreprises Multinationales (EMP/MULTI) du B.I.T. Par ailleurs, la Sous-commission sur les entreprises multinationales du Conseil d'Administration du BIT a adopté en mars 2006, des priorités d'action et une ligne de conduite qui devrait permettre de mieux cerner les zones de consensus et le champ d'action du Centre en la matière. S'agissant en outre de nouveaux produits et programmes de formation, il convient de placer cette initiative dans une perspective à moyen terme, sur 2007-2011. Dès à présent, certaines pistes peuvent être dégagées.

100. La première est le **rôle du Centre en tant que vecteur d'une politique d'information active des mandants de l'OIT**. A cet égard, sa fonction est multiple: (a) assurer la promotion de la Déclaration sur les EMN, mais également favoriser une analyse et des formations sur les moyens destinés à mettre en place ses principes, (b) favoriser l'accès des Membres de l'OIT à une information aussi critique et complète que possible sur les autres instruments existants, au plan international, régional et national (lignes directrices de l'OCDE, initiatives prises par les Nations Unies sur le pacte mondial, initiatives prises par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), initiative prises par l'Union européenne, (c) recenser et diffuser les bonnes pratiques et les initiatives prises par les organisations d'employeurs, de travailleurs et les gouvernements en matière de RSE et leur impact sur les politiques et les programmes d'aide au développement national et au développement local.

101. Une seconde piste est la **conception de programmes de formation et de projets d'appui aux mandants portant sur la promotion des principes de la déclaration MNE**, en liaison avec l'action normative de l'OIT, par exemple pour la promotion de l'égalité hommes et femmes, pour la formation et l'adaptation au changement technologique, pour la promotion de meilleures conditions de travail, pour l'assistance technique aux PME qui souhaitent mieux saisir l'impact de la RSE sur leur fonctionnement.

102. Le Conseil du Centre voudra certainement exprimer ses vues spécifiques sur les missions principales du Centre en matière de RSE, sur la meilleure façon de les articuler au cadre défini par la Sous-commission sur les entreprises multinationales et, surtout, fournir à la Direction du Centre des orientations concrètes sur les financements extrabudgétaires qu'il conviendra de mobiliser auprès des bailleurs de fonds.

PARTIE III METHODES, MOYENS ET CAPACITES INSTITUTIONNELLES

III. a. LES METHODES ET LES MOYENS

103. La particularité du Centre, ce qui fait qu'il est apprécié, est que ses programmes d'enseignement visent surtout à l'acquisition d'une expérience pratique, d'une connaissance du milieu et des conditions de travail. Ceci le distingue d'une institution académique, par le concours de praticiens expérimentés et par la voie d'échanges entre ses mandants cherchant des solutions à des problèmes concrets et réels.

104. Son audience directe est formée par des gestionnaires, des cadres et des formateurs des institutions et des acteurs sociaux opérant dans le champ des politiques sociales et des marchés de travail et du lien entre ces politiques et le développement durable. De ce fait, cette audience est à même d'assurer la dissémination des compétences acquises, par un effet démultiplicateur important. De là toute l'importance de bien situer, dans une perspective plus stratégique, la place de la formation dans les activités de l'OIT, en partant d'une démarche qui est de s'assurer que les valeurs, les principes et les connaissances de l'O.I.T. puissent se fixer de façon effective dans les raisonnements et les comportements des mandants. Alors que communiquer favorise l'instantané, les effets de la formation sont destinés, eux, à durer.

105. Cette stratégie n'a de sens que si elle s'appuie sur une connaissance approfondie des concepts, des méthodes et des techniques d'apprentissage. La maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, appliquées à la formation, est l'une des compétences et des valeurs ajoutées du Centre.

La méthode d'apprentissage

106. **L'activité du Centre et la méthode d'apprentissage est centrée sur l'apprenant.** Elle est orientée vers les besoins pratiques du participant et de son institution, et donc vers l'impact souhaité. Elle est fondée sur une démarche structurée, interculturelle, pluridisciplinaire, en ayant régulièrement recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette méthode présente trois caractéristiques principales : (a) la pertinence ; (b) la différenciation et (c) l'impact.

107. La pertinence se réfère à la capacité et aux instruments que le Centre met en place pour concevoir avec rapidité, précision et qualité les programmes de formation, en réponse aux besoins et au profil des formations, tant au niveau des apprenants que sur le plan institutionnel. Dans le plan quinquennal, le Centre propose de mettre à jour une méthodologie d'analyse des besoins, commune à tous les programmes techniques et former son personnel à son utilisation. La seconde caractéristique porte sur son approche spécifique du renforcement des capacités, qui le différencie d'autres institutions d'éducation ou de formation. Celle-ci repose en effet sur la conclusion de partenariat avec des centres d'excellence reconnus sur le plan international, qui puissent, en outre, servir de relais pour ses opérations décentralisées. Le Plan 2007-2011 prévoit de rationaliser l'éventail des partenariats qu'il a conclu depuis de nombreuses années, en ne retenant qu'un nombre limité d'entre eux dans les régions et dans les différentes disciplines techniques. De surcroît, le Centre applique une combinaison de méthodes et de technologies éducatives, bien adaptées aux besoins spécifiques des apprenants, et utilisables rapidement dans leur travail quotidien. Enfin, tenant compte du développement potentiel des programmes d'études supérieures qu'il envisage de lancer, et de la concurrence accrue, le

Centre prévoit également de mieux définir le contour d'une **politique de certification, comprenant plusieurs niveaux**, de ses formations et d'établir un système plus régulier **d'évaluation des performances de son réseau de collaborateurs extérieurs**.

108. L'impact de ses activités est soutenu par le degré plus ou moins élevé d'insertion de l'activité du Centre dans des projets ou des programmes de développement à moyen et long terme, lancés par le BIT. Cette démarche pourrait être renforcée par la mise en place d'un mécanisme d'évaluation ex-ante et ex-post, par un suivi systématique des formations et des participants et par un contrôle et une évaluation régulière de la qualité de ses méthodes et du contenu de ses programmes. Enfin, en développant au bénéfice de ses mandants, de ses participants et du réseau d'anciens participants, un accès à distance, via Internet, à l'information et au contenu de ses programmes, le Centre pourra soutenir l'apprentissage et son suivi.

Les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC): vers une intégration et normalisation des formations à distance

109. Depuis bientôt 10 ans, et tenant compte de ses moyens financiers limités, le Centre a investi, de façon graduelle et prudente, dans l'informatique et les technologies de l'information. Il dispose aujourd'hui d'une infrastructure de bon niveau, permettant de soutenir une gamme étendue d'applications, dans le domaine de la programmation et gestion budgétaire des activités, de la gestion des participants, de la gestion financière, de la gestion de l'administration et des applications bureautiques. Certaines applications requièrent une mise à niveau et sont intégrées dans le nouveau programme d'investissement 2007-2011.

110. C'est cependant dans l'application de ces nouvelles technologies à la formation, et spécialement dans la formation à distance que le Centre a su rassembler de nouvelles compétences, en combinant des techniques résidentielles et en ligne, ainsi qu'en développant différents concepts et méthodes intégrées d'accès en ligne, à l'information, à des bases de données, à des services-conseil et à des formations modulaires. Les expériences-pilote en la matière furent nombreuses et, dans un nombre croissant de cas ont donné lieu au lancement de programmes et de projets totalement structurés. Une panoplie assez large de projets a ainsi vu le jour, tels que: le programme de formation de formateurs fondé sur les compétences, le projet DELNET dans le domaine du développement local, le réseau SOLICOMM pour les formations syndicales, le programme BDS d'assistance aux entreprises accessible à distance, le programme de formation à distance sur les questions d'intégration de genre, pauvreté et emploi, les programmes de formation à distance dans les domaines de la protection sociale, des relations industrielles et du développement économique local (DEL). De surcroît, la grande majorité des programmes techniques du Centre ont intégré l'usage de ces technologies, en vue d'établir des plate-formes d'information en ligne, des sites Internet et de mettre à profit les supports CD-Rom pour recenser les informations et les mettre à disposition des participants.

111. **Dans son nouveau Plan quinquennal, le Centre portera l'effort de développement sur deux aspects essentiels.** Le premier est la formation de son personnel et la mise à niveau de leurs acquis dans le domaine des NTIC. Le second volet comprend (a) l'extension des applications aux fonctions de promotion, marketing, gestion, suivi et évaluation des formations ; (b) l'application des NTIC en amont, et en aval des formations résidentielles ; (c) une utilisation plus efficace et mieux ciblée sur les demandes de formations à distance ; (d) le développement de guides d'application favorisant une certaine normalisation des méthodes et (e) une meilleure maîtrise de l'économie et du rendement des techniques des formations à distance.

III. b. LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES

112. Le Plan 2007-2011 offre au BIT, au Conseil et à la Direction du Centre la possibilité de faire face à de nouvelles réalités, de tracer des perspectives et d'agir sur des questions plus structurelles. Dès lors, l'évolution des capacités institutionnelles du Centre peut être examinée sous trois angles complémentaires : sa capacité financière, sa capacité humaine, son infrastructure physique.

Les ressources financières

113. Il n'est plus nécessaire de rappeler ici les paramètres de base de la gestion financière et budgétaire du Centre et son degré de dépendance à l'égard de sources et de filières externes de financement. En projetant, de façon linéaire, la configuration budgétaire actuelle²⁷, en tenant compte d'une augmentation limitée des coûts à 3 % par année, le budget cumulé du Centre sur 2007-2011 devrait totaliser quelques 252 millions de dollars. De ce montant, près de 190 millions de recettes d'activités devront être mobilisés à l'extérieur pour assurer les équilibres budgétaires.

114. Au cours des 15 dernières années, ce défi a pu être relevé avec en toile de fond une stratégie dotée de deux volets principaux. Le premier a été de faire évoluer le Centre vers un métier et un profil de compétences différent par rapport aux années 80. D'un Centre opérant pour l'essentiel dans le secteur de la formation technique et professionnelle, il est devenu graduellement, dès 1991, un outil transversal capable, à des degrés divers, de fournir des services de formation et d'aider les mandants de l'OIT par rapport aux objectifs illustrés dans la partie II de ce document. Le second volet a été celui de créer une offre de formation nouvelle, complémentaire, permettant de diffuser les principes et les normes de l'OIT auprès d'autres audiences. Ces deux volets formaient une condition nécessaire et suffisante. Ils ont assuré les équilibres financiers.

115. Les fondements de cette stratégie méritent aujourd'hui d'être revu à la lumière d'un contrôle de ses coûts, d'une part, et d'un certain nombre de facteurs qui pèseront inévitablement sur les choix et les orientations du Conseil, du BIT et de la Direction du Centre, d'autre part. Ces facteurs ont déjà été abordé dans la Partie I de ce Plan dans l'analyse du contexte. Ils relèvent notamment de l'évolution et des tendances fortes de l'Aide Publique au Développement.

116. Un premier facteur est celui de la **réforme du pilier Développement du système des Nations Unies** et dès lors de sa capacité réelle à influencer le débat sur les questions de cohérence des politiques au service du développement. Les consultations sont déjà engagées, notamment au sein d'un panel de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies. Au cœur du débat : le souci de rationaliser et d'articuler sur le terrain les apports des différentes composantes des Nations Unies, autour de trois volets : Un programme intégré, un leader, une maison commune²⁸. Cette cohérence, soutenue par la communauté des bailleurs de fonds, part aussi du constat que, si les coopérations au sein du Système se développent bien aux

²⁷ C'est à dire un budget 2006, approuvé par le Conseil en novembre 2005, dont le montant estimé des recettes est de 47,8 millions de dollars. De ce montant, près de 12,9 millions, soit 27 % sont des contributions directes aux coûts fixes du Centre. Les recettes d'activités représentent donc 73 % de ce montant.

²⁸ En langue anglaise, ce souci s'exprime symboliquement par la terminologie : The three ones : One leader, One House, One programme.

plans de la planification et de la programmation, des efforts conséquents sont nécessaires au niveau de la mise en œuvre. Certains des acteurs évoquent aussi le besoin de centrer l'action des agences spécialisées sur leur mandat essentiel. Dans un tel cadre, le Centre de Turin, qui est avant tout un outil opérationnel, ne fera pas l'économie d'un débat sans marquer clairement et de manière crédible ses missions et sa valeur ajoutée. **Dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités des mandants de l'OIT, les questions de coordination, d'efficacité, de double-emploi devront également être traitées au niveau du système des Nations Unies, en rationalisant les moyens.**

117. Un deuxième facteur, apparenté au premier, a trait à la **cohérence des politiques au service du développement**. Elle se situe en filigrane de la réforme du pilier Développement du système des Nations Unies. La cohérence est un engagement qui s'inscrit dans la stratégie générale de développement durable. L'idée centrale est de mieux saisir l'incidence directe d'autres politiques dans des domaines tels que, par exemple, le commerce, l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'énergie, le transport, les migrations, le potentiel des technologies de l'information et l'intégration régionale sur la capacité des pays en développement à générer une croissance économique axée sur la réduction des inégalités et l'emploi. Un tel engagement est aujourd'hui soutenu par un nombre croissant d'agences de développement, de bailleurs de fonds, au plan bilatéral et multilatéral. Il a pour conséquence de modifier les programmes de développement et les demandes d'assistance technique en rehaussant singulièrement le niveau d'exigence dans la conception de ceux-ci, la perception des résultats à atteindre, le suivi et le contrôle de l'exécution et l'évaluation de leur impact réel. Un tel engagement renforce les approches pluridisciplinaires et impose au Centre d'adopter ce souci de convergence et d'adapter ses activités en conséquence. Dans la pratique, cet engagement signifiera pour le Centre une mise en réseau, une rationalisation des moyens et l'établissement de partenariats solides avec des institutions locales, dans les pays concernés.

118. Un troisième groupe de facteurs touche de fait à des évolutions récentes de l'APD. En particulier **l'aide budgétaire directe d'une part et la décentralisation des décisions, d'autre part, influenceront de façon notable le financement du prochain Plan de développement**. L'aide bilatérale et multilatérale au développement a été, au cours des dernières années, fortement marquée par ces deux phénomènes, ainsi que par un transfert graduel vers le terrain de l'autorité de décision concernant l'approbation et l'exécution des programmes. Dans une large mesure, le Centre a suivi ce mouvement sur le plan technique, notamment par une déconcentration de ses activités au plus près du terrain²⁹ et en développant divers systèmes d'accès à distance de l'information et des formations. Mais le Centre n'évitera pas un examen approfondi de son mode de financement et surtout de sa stratégie de mobilisation de ressources, en sachant que c'est au niveau des structures de terrain que de nombreux bailleurs de fonds situeront la définition des activités et la négociation des ressources. A cet égard, le Centre se heurtera inévitablement à un problème de masse critique et d'échelle, car il ne dispose ni des moyens, ni de la capacité juridique pour y faire face. Dès lors, se posera la question de ses liens avec les structures de terrain du BIT et des Nations Unies ainsi que de l'autorité et de la capacité dont ces dernières disposeraient, au nom du Centre, pour assumer les fonctions d'analyse de besoins et de mobilisation des ressources. Sur ce point, une voie mérite d'être explorée : comment dynamiser dans ce contexte le réseau des anciens participants aux activités du Centre ?

²⁹ En 2005, plus de 55 % de ses activités ont été conçues et réalisées sur le terrain.

Les ressources humaines

119. **C'est l'atout principal du Centre. Mais c'est aussi une question complexe** où les points d'équilibres entre les besoins effectifs du Centre, eux-mêmes fortement soumis aux fluctuations de la demande de formation, et les légitimes aspirations du personnel d'une administration publique internationale sont parfois difficiles à trouver. D'autant plus que le mode de financement du Centre ne lui permet pas de dédier beaucoup de moyens à une stratégie active de développement de ses ressources humaines, en particulier par la voie de la formation de son personnel.

120. **Le personnel du Centre présente des caractéristiques communes à toutes les organisations, mais s'en distingue également de plusieurs manières.** Parmi les points forts, mis en évidence lors d'études sur le fonctionnement interne du Centre figurent: le caractère polyvalent des compétences du personnel marqué par une bonne maîtrise de « l'ingénierie de la formation », c'est-à-dire les qualifications utiles pour mettre en place un cycle complet de formation, depuis l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'évaluation des acquis; la présence d'un groupe au sein du personnel de la catégorie professionnelle et organique qui, au-delà des compétences pédagogiques, dispose de qualifications techniques sur les questions de droit (international) du travail, d'économie du travail, de sociologie et de psychologie du travail, d'éducation, de développement, reconnues par leurs pairs et d'une expérience de travail sur le terrain; le personnel de la catégorie des services généraux (services de support administratif et technique), recruté le plus souvent localement, dont la formation ou les antécédents académiques sont généralement d'un niveau supérieur au profil des emplois; au total, un personnel particulièrement motivé, ayant développé un fort sentiment d'appartenance à la vocation et aux objectifs du Centre, mais, dans le même temps conscient, de ses contraintes et de sa fragilité; enfin un réseau d'experts extérieurs, bien au courant des activités du Centre et auquel il peut faire appel de façon flexible.

121. Dans le nouveau Plan, **le Centre devra traiter plusieurs questions importantes.** Parmi celles-ci: la difficulté de faire coïncider rapidement le profil du personnel professionnel à la demande de formation; la difficulté de rassembler, au sein d'une équipe relativement petite, toutes les compétences techniques, pédagogiques, de gestion et linguistiques demandées par l'exécution d'un programme dirigé vers tous les pays Membres de l'OIT; le fait que dans la catégorie professionnelle, le personnel du Centre est plus sédentaire qu'au BIT ou que dans d'autres organisations internationales, une situation certes normale lorsque le Centre accueillait majoritairement des participants à Turin, mais aujourd'hui peu adaptée à la réalité de la demande sur le terrain; les difficultés de concilier l'exigence d'un volume croissant d'activités et le temps que le personnel devrait pouvoir dédier à une mise à jour régulière de ses compétences et, enfin, le départ graduel à la retraite entre 2006 et 2010 d'un nombre non négligeable de fonctionnaires ayant occupé des fonctions-clé dans la définition des stratégies de développement ou dans la gestion du Centre et l'augmentation du nombre de femmes dans la catégorie professionnelle et cadres de Direction.

122. Les réponses à ces questions s'inscrivent d'abord dans le passage d'un système, limité auparavant à une administration du personnel, à celui d'une gestion dynamique et prévisionnelle des ressources humaines, fondée sur un mécanisme de consultation large du personnel et une négociation avec ses représentants. C'est l'un des chantiers dans lequel la Direction du Centre s'est engagée dès 1998 avec un ensemble de mesures allant dans ce sens. Le Conseil du Centre a d'ailleurs pris régulièrement note de ces mesures et conseillé le Directeur en la matière. Par ailleurs, un système de mobilité entre le personnel du Centre et du BIT a été adopté récemment et devrait répondre à plusieurs des questions soulevées. Ce

nouveau système de mobilité est en vigueur depuis janvier 2006. Il s'agit à présent de réaliser un programme de mobilité effectif. Enfin, le système de gestion prévisionnelle mis récemment en place et un recrutement de qualité devraient permettre de faire face au passage du relais entre deux générations de fonctionnaires.

La gestion du campus : modernisation de l'outil didactique

123. Les missions futures du Centre et les fonctions qu'il pourrait assumer auront une incidence sur la stratégie de modernisation du campus et de l'outil didactique. L'hypothèse de travail est, dans ce plan, une hypothèse d'expansion renouvelée des activités, tout en tenant compte par ailleurs des besoins des autres institutions présentes sur le campus. Depuis bientôt trois ans, le Conseil a été régulièrement tenu informé sur le vaste programme de rénovation et d'entretiens des infrastructures, consécutif à la décision de moderniser la partie résidentielle du Centre, dans le cadre plus général des travaux menés pour la réalisation des Jeux olympiques d'hiver de février 2006. Ces travaux d'infrastructure, pour un montant estimé à plus de 20 millions d'euros, ont par ailleurs permis la rénovation du système de chauffage, des canalisations d'eau et du réseau électrique, l'extension des services de climatisation, l'amélioration du système d'antenne satellitaire digital, le système de surveillance électronique, la rénovation des services de réception pour ne citer que les travaux les plus importants. Le Conseil aura de surcroît pris note, lors de la 67^e session (novembre 2005) de la décision de la Municipalité de Turin d'affecter un nouveau montant de l'ordre de 17 millions d'euros pour achever les travaux de rénovation du campus. Ces nouveaux travaux débiteront en 2007 sur une période estimée de trois ans.

124. C'est donc au total plus de 37 millions d'euros que les Autorités italiennes auront investi dans la modernisation du campus. L'hypothèse de travail dans les années futures est fondée sur le maintien d'un volume d'activités annuel sur le campus se situant entre 40.000 et 45.000 jours/participants, permettant un taux d'occupation raisonnable des installations. Cette hypothèse de travail s'accompagne d'un développement des actions sur le terrain, au plus près des bénéficiaires directs, à hauteur de 60 à 65 % de l'audience totale.

125. Cet effort de rénovation de l'outil didactique sera complété, plus modestement, par un apport financier du Centre inscrit au programme quinquennal d'investissement 2007-2011. Cet apport servira principalement à moderniser le système informatique, notamment dans ses applications financières et de gestion de la formation. Le Conseil du Centre est saisi de cette question dans un document séparé.

126. Cette III^e Partie du document clos un examen des perspectives tracées pour le prochain Plan à cinq ans du Centre. L'action de chaque acteur ou de chaque partenaire : le Conseil du Centre, le Conseil d'administration du BIT, le gouvernement de l'Italie, le BIT, la Direction du Centre et son personnel aura une influence sur les autres et des consultations entre eux devront avoir lieu pour concevoir, au-delà des projets individuels, un projet commun harmonieux ce qui est tout à fait possible et constitue un enjeu majeur.

127. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil du Centre est invité :

- a) à approuver le plan de développement du Centre pour la période 2007-2011 ;*
- b) à faire part de ses recommandations à la Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration du BIT.*