



POUR DISCUSSION

CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Développer les capacités des mandants de l'OIT:
une stratégie à moyen terme pour le Centre de Turin**

Introduction

Ce rapport vise à stimuler les débats du Conseil concernant les stratégies que le Centre devrait mettre en place dans les années à venir. Il répond à la Déclaration conjointe des groupes des employeurs et des travailleurs sur le Centre de Turin, présentée lors du Conseil d'administration de l'OIT de mars 2009, qui appelait à la présentation d'un rapport au Conseil en novembre 2009.

Bien que le plan actuel de développement du Centre couvre la période 2007-2011, une révision de la stratégie apparaît opportune. Aujourd'hui, le Centre doit faire face à un certain nombre de perspectives et de défis stratégiques. La Déclaration sur la justice sociale mettant l'accent sur le développement des capacités des mandants de l'OIT, il est donc nécessaire de développer les compétences et la qualification de leurs personnels dans le cadre d'une stratégie organisationnelle de développement des capacités plus générale. Le Cadre stratégique et le Programme et budget 2010-2011 font référence à plusieurs reprises à la contribution attendue du Centre de Turin pour la réalisation des objectifs de l'OIT, ce qui se reflète en partie dans l'augmentation de 7,9 pour cent des ressources du budget ordinaire proposée pour 2010-11.

De plus, l'implication substantielle de l'OIT dans la réaction à la crise financière et économique, par l'initiative du Pacte mondial pour l'emploi et par sa participation à la mise en forme d'une nouvelle réglementation mondiale, peut augmenter le besoin et la demande de formation et d'apprentissage sur les problèmes du travail et les questions sociales de la part des institutions régulatrices économiques, commerciales et financières aussi bien nationales qu'internationales.

Ce document analyse les conditions requises pour que le Centre remplisse le rôle qui lui est assigné par le Cadre stratégique et souligne les principaux éléments d'une stratégie de réaction.

La crise économique et financière mondiale exerce une pression sur les budgets nationaux et internationaux disponibles pour la formation et le développement des ressources humaines, pression qui affectera sans doute également le Centre. La viabilité financière à long terme du Centre a été analysée par un groupe de travail mis en place par le Conseil d'administration, et ses conclusions – qui ont été approuvées par le CA et par le Conseil du Centre en novembre 2007 (voir annexes) – demeurent pertinentes. Toutefois, des réductions supplémentaires dans les budgets de l'aide au développement - y compris l'apport du principal bailleur de fonds du Centre, à savoir le gouvernement italien – pourraient limiter la capacité du Centre de faciliter l'accès à la formation aux institutions nationales et de fournir un appui financier à des participants méritoires. En même temps, les ressources substantielles dont dispose l'OIT et les problèmes permanents liés aux exigences de réalisation de ses produits donnent à l'OIT une occasion de mieux utiliser la capacité du Centre pour améliorer aussi bien la qualité de sa coopération technique que son rythme de réalisation.

Dans ce document, nous présenterons les stratégies et les propositions du Centre pour 1) affirmer le rôle du Centre en renforçant l'impact des activités opérationnelles de l'OIT tout entière; 2) améliorer la structure et la stratégie financières du Centre, y compris par d'éventuelles économies sur les coûts; 3) développer ses programmes et ses produits et améliorer leur efficacité et leur pertinence par rapport aux besoins et aux demandes des mandants, ainsi que des innovations technologiques et pédagogiques, et 4) assurer le développement futur du campus et la rentabilité de son utilisation.

1. Reconnaître et renforcer le rôle du Centre de Turin dans l'amélioration de l'impact de la coopération technique de l'OIT

Avec la Banque mondiale, l'OIT est la seule organisation des Nations Unies qui dispose d'un centre de formation d'une dimension notable et d'une réputation établie. Cette valeur ajoutée peut donner à l'OIT un avantage comparatif décisif vis-à-vis des mandants et des bailleurs de fonds, dès lors qu'est mise en place une stratégie claire et cohérente concernant le rôle de la formation et du développement des capacités dans le cadre de la coopération technique de l'OIT.

La coopération technique vise toujours, d'une manière ou d'une autre, à renforcer la capacité des institutions nationales de gérer leur processus de développement, c'est-à-dire, dans le cas de l'OIT, de mettre en œuvre l'Agenda du travail décent. Le développement de la compétence et de la motivation des ressources humaines joue toujours un rôle crucial dans le développement des capacités. L'inclusion systématique d'activités de formation dans le processus de conception des projets et des programmes donnerait à l'OIT un avantage comparatif décisif dans l'appui aux besoins des mandants et promouvrait l'image de l'OIT en tant que centre d'excellence pour la coopération technique.

Une autre valeur ajoutée exceptionnelle réside dans la possibilité de générer des synergies et une fertilisation croisée entre des activités opérationnelles et des projets de natures similaires. Ainsi, des experts, des coordonnateurs nationaux et des partenaires sociaux impliqués dans les différents projets – sur l'emploi des jeunes, par exemple – mis en œuvre par l'OIT à travers le monde pourraient se rencontrer régulièrement pour apprendre ensemble sur les valeurs et les politiques de l'OIT et pour partager leur savoir et leur expérience: cela renforcerait la cohérence des approches de l'OIT et favoriserait la diffusion des bonnes pratiques.

Conformément à la Déclaration de 2008, le Centre entreprendra des initiatives pour rendre plus explicite la contribution de ses services de formation au développement des capacités des mandants, maximisant l'impact de la formation sur le développement des capacités. La contribution des activités du Centre à la réalisation des effets du Cadre stratégique et des objectifs des Programmes nationaux pour le travail décent devrait être reconnue comme faisant partie de l'approche centrée sur les résultats adoptée par l'OIT. Cela ne permettrait pas seulement à l'OIT de démontrer un meilleur impact de l'ensemble de ses activités, mais faciliterait également l'accès aux ressources.

Cette démarche exige à son tour une collaboration plus étroite des bureaux extérieurs à l'identification des besoins de formation, ce qui conduit à une meilleure sélection des participants et à l'intégration de la formation basée à Turin avec les réalisations du PPTD pour chaque pays. Elle implique aussi un alignement plus affirmé du travail du Centre sur les objectifs mondiaux de l'OIT et la proposition de résultats et d'indicateurs spécifiques en matière de développement des capacités, comme il est indiqué dans le P&B 2010-2011 et dans le Cadre stratégique.

1.1. L'appui aux PPTD

Le Centre n'est pas systématiquement impliqué dans la conception et la planification des PPTD ni des projets de terrain, notamment ceux qui sont élaborés dans le contexte du

compte supplémentaire du budget ordinaire (CSBO). L'intervention du Centre peut être demandée sur une base ponctuelle et souvent à la dernière minute, rarement dans le cadre d'une approche intégrée visant à maximiser toutes les capacités de l'OIT dans sa totalité. Toutefois, le Centre fait maintenant partie du processus d'assurance qualité du PPTD et peut être en mesure d'influer sur la conception et la planification du PPTD afin que l'on prête davantage d'attention au développement de la capacité humaine des mandants en tant que composante cruciale du développement des capacités institutionnelles, tel que le prévoit la Déclaration sur la justice sociale.

Il existe plusieurs moyens par lesquels le Centre peut apporter une contribution utile à la mise en œuvre du PPTD. Il peut aider le Bureau à concevoir et à appliquer des stratégies de formation et d'apprentissage pour tel ou tel PPTD, avec de substantielles composantes de développement des capacités; il peut organiser et faciliter le partage d'expérience entre des mandants impliqués dans différents PPTD ayant des priorités thématiques semblables; il peut mettre les mandants du PPTD en contact avec l'expérience et les bonnes pratiques d'autres pays dans le contexte de ses cours de formation réguliers; il peut enfin appuyer le développement de la capacité du personnel du Bureau de planifier, concevoir et exécuter des PPTD dans le contexte plus large des stratégies nationales de développement des Nations Unies.

En 2009, le Centre a entrepris d'établir une coordination plus étroite avec les bureaux extérieurs concernant la sélection et le recrutement des participants aux cours ouverts. Les postulants qui sont directement liés au PPTD bénéficient d'une priorité dans la sélection et l'attribution de bourses. À partir de 2010, il est envisagé de mieux cibler les cours dispensés au Centre grâce à des consultations systématique avec les bureaux extérieurs de l'OIT. Le Centre poursuit également l'élaboration de ses outils de gestion de l'information afin de pouvoir lier les activités de formation non seulement aux objectifs globaux, mais aussi aux objectifs spécifiques des PPTD. L'objectif est de faire en sorte qu'au moins 50 pour cent des participants aux activités du Centre aient un lien explicite avec les programmes nationaux pour le travail décent.

En 2008-2009, le Centre a aussi établi progressivement un réseau de coordonnateurs dans les bureaux extérieurs de l'OIT. Il envisage d'organiser en 2010 une réunion de ces coordonnateurs à Turin pour les sensibiliser au rôle et à la valeur ajoutée du Centre et pour réviser les modalités opérationnelles actuelles afin de maximiser la rentabilité de la coopération entre Turin et l'extérieur.

1.2. Le développement des capacités des mandants de l'OIT: les propositions de programme et de budget 2010-11

La capacité institutionnelle possède différentes dimensions. Au fil des ans, l'OIT s'est progressivement retirée de la mise en œuvre directe et a mis l'accent sur le transfert de savoir-faire et le renforcement de la capacité des institutions nationales d'assumer la responsabilité de l'élaboration de politiques et de programmes.

Dans le cadre de la feuille de route de la Déclaration, la responsabilité d'animer le développement des capacités des mandants a été confiée au Centre de Turin. Le but du nouveau plan qui sera établi est de renforcer la capacité du Bureau de contribuer au développement de la capacité institutionnelle des mandants tripartites à travers ses activités opérationnelles. Ce plan vise notamment à doter les secteurs, bureaux et

programmes de l'OIT d'outils et de compétences permettant d'analyser systématiquement les capacités existantes des mandants et de discerner les capacités complémentaires qui peuvent être requises pour parvenir aux effets souhaités au niveau des performances individuelles (connaissances, compétences et attitudes), des performances organisationnelles (leurs mécanismes, outils et procédures) et du cadre institutionnel plus général (les règles du jeu et l'environnement favorable).

Pour mettre cette feuille de route en pratique, le Centre a proposé au Bureau une stratégie de mise en œuvre comprenant un inventaire des outils et des méthodologies existants pour l'évaluation et le développement des capacités au sein de l'OIT; une liste de contrôle du développement des capacités à utiliser dans le contexte de l'approche de la gestion centrée sur les résultats adoptée par l'OIT pour la conception et l'exécution de ses programmes opérationnels; un nouveau module sur le développement des capacités produit dans le cadre de programmes de perfectionnement du personnel de l'OIT consacrés à la gestion centrée sur les résultats; trois plans de travail complets en relation avec les réalisations du P&B n^{os} 9 (organisations d'employeurs), 10 (organisations de travailleurs) et 11 (administrations du travail), à élaborer grâce à des outils et à une méthodologie analytique communs; jusqu'à dix opérations nationales visant à aider les mandants à déterminer avec précision les besoins et les carences en capacités sur la base du mandat, de la mission et des objectifs spécifiques des organisations dans le contexte des Programmes nationaux pour le travail décent; un bureau d'assistance de l'OIT destiné à conseiller et à aider les départements, les programmes et les bureaux extérieurs à concevoir et à proposer des composantes de développement des capacités dans le cadre de leurs plans et stratégies opérationnels. Au stade actuel, on ignore encore si des ressources spécifiques seront allouées par le Bureau en 2009 ou en 2010-2011 pour la conception comme pour l'exécution de cette stratégie, qui aura manifestement une influence importante sur la réalisation effective des objectifs envisagés.

Par-delà le champ spécifique de l'implication du Centre dans la mise en œuvre de la feuille de route de la Déclaration, le souci de renforcer la participation des organisations d'employeurs et de travailleurs demeure un centre d'intérêt qui retient fortement l'attention du Centre. En tant que structure de formation de l'OIT, le Centre a pleinement conscience du fait que le développement des capacités va bien au-delà du cadre des agences gouvernementales.

Au fil des années, le Centre a mis en place différents mécanismes qui ont globalement renforcé la dimension tripartite et la visibilité de ses programmes de formation. Si la majorité des participants aux activités du Centre proviennent toujours d'agences gouvernementales, le nombre combiné des participants employeurs et travailleurs a plus que triplé en valeur absolue et plus que doublé (de 13,5 à 29 pour cent) en pourcentage du total des participants entre 2000 et 2008.

Il existe encore une latitude pour renforcer la présence des employeurs et des travailleurs dans le programme du Centre, dans le cadre d'une stratégie à élaborer en commun avec les Bureaux des activités pour les employeurs et pour les travailleurs de l'OIT. Cette stratégie mettrait l'accent sur le caractère exceptionnel du Centre de Turin en tant que lieu de rencontre où les mandants de l'OIT peuvent réfléchir sur des préoccupations communes et explorer des voies novatrices pour les appréhender.

Toutefois, la mise en œuvre de cette stratégie devra surmonter une difficulté majeure, dans la mesure où la réduction draconienne du financement assuré par l'Italie prévue en

2009-2010 limitera la capacité du Centre de subventionner pleinement la participation des partenaires sociaux aux cours ordinaires. Pour surmonter cette contrainte, le Centre continue d'accorder une priorité élevée aux propositions spécifiques aux employeurs et aux travailleurs, ainsi qu'aux propositions bi- ou tripartites de demandes de crédits aux bailleurs de fonds, directement ou par le canal de l'OIT, et d'allocation de ressources du BOCT et du CSBO par le canal du Centre. Celui-ci assurera aussi la révision et la mise à jour systématiques des plans d'études de formation appropriés afin de garantir leur pertinence pour un public tripartite. Le service d'appui aux partenaires sociaux créé en 1999 et réorganisé en 2008 sera maintenu en dépit de la réduction de la base de ressources et se concentrera sur les plans d'études et les publics ayant une importance stratégique cruciale.

Enfin, quelques révisions du mode actuel de planification et de diffusion des programmes de formation des employeurs et des travailleurs seront peut-être nécessaires pour maintenir et élargir l'accès des employeurs et des travailleurs au programme du Centre dans un contexte de réduction du financement. Cela peut impliquer de réexaminer l'équilibre existant entre les programmes d'apprentissage dispensés sur le campus, sur le terrain et à distance, et de générer une synergie interne complémentaire et des partenariats externes pour élargir la diffusion des programmes.

1.3. L'alignement avec l'OIT sur la mise en œuvre des réalisations globales

Actuellement, le système de programmation de l'OIT ne prend pas en compte les activités du Centre de Turin, que ce soit dans sa contribution aux effets opérationnels ou à la mesure des résultats. Toutefois, le Centre a mis en place un système de suivi et d'établissement de rapports sur toutes les activités de formation par objectif de l'OIT, ce qui rend la contribution du Centre à la réalisation de ces objectifs plus visible et mesurable (en termes de nombre de personnes formées, d'allocations financières par objectif, etc.).

En 2010-2011, ce processus d'alignement devrait aller plus loin. Tout d'abord, le Centre indiquera d'emblée les contributions qu'il s'attend à faire à chaque objectif de l'OIT en contribuant aux plans de travail basés sur les résultats qui seront élaborés à Genève. En utilisant une approche RBM, les produits de la formation seront liés à la réalisation des objectifs de l'OIT. En même temps, le Bureau et le Centre devraient envisager de rendre les contributions de Turin visibles dans IRIS, afin que le rôle du Centre puisse facilement être identifié dans les résultats de l'OIT en matière de suivi et d'établissement de rapports, y compris en matière financière.

2. Mobilisation et gestion des ressources: un financement durable et prévisible pour le Centre

La structure financière du Centre de Turin a été décrite au Conseil et examinée par celui-ci à plusieurs occasions (voir annexe II). Sans revenir sur le sujet, les chapitres suivants esquissent les trois orientations que le Centre a l'intention de suivre pour améliorer sa gouvernance financière et leurs motivations: 1) la maîtrise des coûts et la productivité, 2) une augmentation des contributions ordinaires, et 3) une meilleure intégration dans les stratégies de mobilisation des ressources de l'OIT. Au préalable, toutefois, sont analysés

les scénarios financiers actuels, et notamment les implications pour le Centre de la réduction de la contribution volontaire italienne.

2.1. Les conséquences financières de la réduction de la contribution volontaire italienne

Une réduction notable du budget italien d'aide au développement a été annoncée en 2008 dans les lignes directrices du projet de loi budgétaire de l'Italie pour la période 2009-2011. En conséquence, la contribution volontaire italienne au Centre a diminué de 7 à 4 millions d'euros entre 2008 et 2009. Cette réduction pose un sérieux problème au Centre, même si elle est considérablement moins draconienne que la réduction globale de 80 pour cent du budget italien d'aide multilatérale au développement. D'un autre côté, le déclenchement de la crise financière mondiale a rendu improbable la perspective de compenser celle-ci par des allocations complémentaires provenant d'autres sources gouvernementales.

Au cours de la période 2006-2008, le montant global de la contribution italienne s'est élevé à 19,3 millions d'euros. Pour la période 2009-2011, le Centre s'attend à recevoir quelque 11 ou 12 millions d'euros.

En 2009, la réduction de la contribution de l'Italie a été absorbée par des reports de fonds de l'année précédente, le déblocage de fonds de l'OIT en glissement lié à la fin du biennat du P&B et la mobilisation de projets et de fonds complémentaires. Toutefois, à partir de 2010, les conséquences seront plus visibles, compte tenu également de l'important effet multiplicateur exercé par la contribution italienne sur l'apport de revenus complémentaires grâce à des arrangements de cofinancement: l'expérience a montré que le Centre double presque l'allocation obtenue de la contribution italienne en attirant des financements complémentaires grâce à une série d'arrangements de partage des coûts. Cet effet multiplicateur est possible parce que la contribution italienne n'est que très partiellement affectée et engagée au début de la période de planification.

Cette réduction intervient dans un contexte où d'autres facteurs peuvent avoir un impact négatif sur la production de ressources du Centre. La crise économique et financière actuelle a provoqué une diminution de la capacité des institutions nationales d'allouer des fonds au développement des ressources humaines sur leurs budgets propres. Les dispositions complexes liées à la délivrance des visas Schengen ont un certain impact sur la fréquentation des cours réguliers de Turin par des personnes originaires de certains pays. Enfin, certains aspects des nouvelles stratégies de coopération technique de l'OIT font qu'il est, d'une certaine manière, plus difficile pour le Centre de s'assurer des financements prévisibles dans le contexte de la mobilisation de ressources de l'OIT.

Par-delà les aspects quantitatifs de son programme de formation, la dépendance inévitablement accrue du Centre par rapport à la demande du marché permettra plus difficilement de concilier la planification des activités avec le respect des priorités stratégiques, des plans de travail et des cycles de l'OIT; elle réduira notamment la possibilité de faciliter l'accès à la formation aux partenaires sociaux et aux institutions des pays les moins avancés, qui ont une plus faible capacité d'acquiescer des services de formation. De plus, dans le scénario financier actuel, il demeure difficile pour le Centre de réserver les ressources adéquates pour des entreprises à plus long terme revêtant une importance stratégique pour l'OIT et ses mandants, en particulier une évaluation

d'impact systématique de ses activités, le suivi des participants et de leurs institutions et le développement de son réseau d'anciens élèves en vue d'appuyer l'Agenda pour le travail décent aux niveaux aussi bien national qu'international.

2.2. Immobilisation des coûts et productivité

Le Centre fonctionne dans un marché concurrentiel, où différentes institutions publiques et privées proposent également des formations semblables avec des niveaux de financement divers: ses services doivent donc atteindre l'excellence en matière de contenu technique, de pédagogie, d'efficacité et, aspect qui n'est pas le moindre, de coûts. La rentabilité est par conséquent une préoccupation constante du Centre.

Les mesures de maîtrise des coûts peuvent porter sur deux grands domaines: la gestion du campus et le personnel. Dans les deux cas, il importe que les mesures de maîtrise des coûts prises par le Centre n'aient pas d'incidences négatives sur la qualité de la formation et des services logistiques offerts aux partenaires et aux participants, ce qui aurait des répercussions négatives sur la réputation du Centre et sur la demande de services.

Si la crédibilité institutionnelle du Centre, sa compétence technique et ses méthodes d'apprentissage novatrices constituent un atout extraordinaire, l'expérience d'apprentissage de Turin sera en définitive une réussite si elle s'accompagne d'une offre de services de qualité qui réponde dans toute la mesure du possible aux attentes des participants.

Pour toutes ces raisons, des efforts considérables ont été déployés au cours des dernières années pour améliorer tous les aspects de la vie sur le campus. De la restauration et des services hôteliers aux équipements de formation, à la connectivité aux TI, aux activités de loisirs et à l'assistance médicale, l'accent a été mis sur l'amélioration globale de la qualité et de la quantité des services proposés. Grâce à une révision générale des critères de passation des marchés et au renouvellement des contractants, cela n'a pas généré de coûts supplémentaires mais a permis, au contraire, de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 500 000 EUR.

En ce qui concerne la gestion du campus, le budget des dépenses fixes a augmenté en moyenne de 5 pour cent par an. Si l'on tient compte de l'augmentation légale des salaires et de l'inflation, les dépenses fixes sont restées stables en termes réels au cours des huit dernières années. Des mesures d'économie d'énergie pourraient contribuer à réduire encore les dépenses de fonctionnement. Il convient toutefois de noter que cela exige des investissements préalables en équipement et en technologie, lesquels devront être couverts par une allocation de fonds spécifique.

En ce qui concerne le personnel, la stratégie actuelle ne vise pas nécessairement à en réduire le nombre pour toutes les catégories, ce qui aurait un impact négatif sur le volume des activités et par conséquent sur les revenus du Centre. La priorité est donnée au renforcement de la capacité de diffusion des équipes de formation, tout en s'efforçant de contenir dans toute la mesure du possible les effectifs du secteur administratif. Néanmoins, entre 1990 et 2008, le nombre total des membres du personnel au titre du budget ordinaire a diminué de 159 à 146, face à la multiplication par cinq du nombre des activités de formation. Dans la même période, un suivi attentif des recrutements de courte durée combiné avec des mesures de politique générale spécifiques a permis de réduire le nombre des emplois de courte durée nécessaires pour répondre à des besoins temporaires.

Une nouvelle catégorie de personnel attaché à un projet a été créée au début des années 1990 pour permettre une dotation adéquate des programmes de formation en personnel sans imposer de contraintes supplémentaires et d'engagements à long terme en matière de dépenses fixes.

Le Centre a gardé le contrôle de sa structure de classes d'emploi et évité l'inflation dans ce domaine grâce à une politique systématique de réduction du niveau de la classe des postes laissés vacants par le départ en retraite de membres du personnel.

L'augmentation de la productivité du personnel combinée avec le recours à des ressources humaines dotées de flexibilité constitue les facteurs essentiels qui peuvent expliquer pourquoi le Centre a pu augmenter notablement ses activités en volume, en complexité et en valeur tout en réduisant légèrement ses ressources en personnel relevant du budget ordinaire. Pour cela, il a pris des mesures visant à i) restructurer les fonctions organisationnelles afin de réaliser des économies d'échelle et de réorienter le personnel pour répondre aux besoins programmatiques et opérationnels; ii) réorganiser et automatiser de manière continue les processus de travail; et iii) transférer des ressources des fonctions d'appui vers les secteurs directement productifs.

Sur ce dernier point, en 2008, le personnel d'appui administratif représentait seulement 21 pour cent de l'ensemble des effectifs. Si certaines unités comme la Section de l'informatique ont augmenté le nombre de leur personnel afin de répondre efficacement aux changements intervenus dans les besoins et les demandes de technologie, d'autres unités, comme le Service de l'administration intérieure, ont vu leur effectifs réduits de plus de 50 pour cent entre 1990 et 2008. Chaque fois qu'il a pu le faire, le Centre a externalisé les fonctions non fondamentales et mis en œuvre de nouveaux systèmes automatisés pour réduire le temps consacré par le personnel à ces fonctions.

Des efforts supplémentaires pour optimiser l'utilisation des ressources humaines du Centre devraient s'appuyer sur des processus de planification des ressources humaines renforcés afin de (i) s'assurer que le Centre dispose du personnel adéquat pour remplir son mandat, (ii) planifier efficacement le remplacement des membres du personnel qui prennent leur retraite sans les perturbations et les inefficiences provoquées par des postes temporairement inoccupés, (iii) améliorer les décisions motivées par des données concernant la structure des postes et des coûts, (iv) déterminer les compétences requises pour l'avenir et les besoins de mise à jour de la base de connaissances techniques existante, et (v) poursuivre la modernisation et la simplification des politiques et des mécanismes de mobilité du personnel entre le Bureau et le Centre, et développer les transferts temporaires dans les deux structures.

De nouvelles économies d'échelle peuvent être réalisées grâce à la poursuite des efforts visant à réorganiser et rationaliser les processus de travail; améliorer la planification du déploiement du personnel d'appui aux activités de formation; encourager l'appui interprogrammes et la mobilité interne pour réduire le recours à du personnel temporaire extérieur; promouvoir l'automatisation des processus de travail afin de réduire le temps consacré par le personnel à des fonctions d'appui administratives; simplifier les transactions financières avec l'OIT et améliorer la perception et le suivi des paiements; explorer les possibilités inexploitées d'externaliser, dans toute la mesure du possible, les fonctions non fondamentales assumées par du personnel relevant du budget ordinaire.

La possibilité d'intégrer les fonctions d'appui complémentaires avec celles du siège de l'OIT devrait être examinée dans le cadre de l'effort global de maîtrise des coûts, pour autant que des coûts de substitution ne soient pas générés par une plus faible réactivité de ces services. Cette option doit être abordée de manière pragmatique, en gardant présente à l'esprit la possibilité effective de redéployer dans le Centre les ressources humaines excédentaires.

2.3. Une augmentation des contributions ordinaires

En 2008, les contributions fixes représentaient seulement 29 pour cent du budget total du Centre. Le reste des revenus était généré grâce à la mobilisation de ressources financières destinées à des cours ou projets spécifiques. Cette situation a incité le Centre à adopter progressivement une perspective de gestion axée sur les résultats et à mieux réagir à la demande.

L'inconvénient réside toutefois dans la difficulté croissante que rencontre le Centre à exécuter des activités qui revêtent une importance fondamentale pour l'OIT, mais pour lesquelles la demande du marché peut être insuffisante, et à faciliter l'accès à la formation à des institutions nationales ayant une capacité limitée d'acquies les services du Centre.

De plus, le Centre doit consacrer une partie substantielle du temps de son personnel au budget des activités, encourageant ainsi le reproche d'être trop onéreux. Cela le place dans une situation très différente de celle d'autres organisations de développement multilatérale ou bilatérales – dont l'OIT elle-même et certaines agences de formation et de développement des capacités – pour lesquelles les dépenses en personnel sont couvertes au préalable par des contributions estimées des pays membres ou par les dons de bailleurs de fonds. De nombreuses activités de formation organisées dans le contexte de programmes de coopération bilatérale sont proposées gratuitement.

Au contraire, le Centre est constamment amené à justifier l'imputation de frais de personnel au budget des activités de formation avec certains partenaires et clients - y compris, trop souvent, des collègues de l'OIT. Si le Centre est prêt à maintenir une approche axée sur le marché - il est avéré que les coûts du Centre ne constituent pas un obstacle à une participation fructueuse aux opérations de mise en concurrence -, il considère que le ratio contributions estimées/budget total est trop faible.

Le Centre souhaite donc augmenter son budget ordinaire en ayant d'autres contributeurs directs que l'Italie - y compris les autorités régionales -, la France et l'OIT. À cet effet, l'OIT pourrait appuyer une demande adressée à ses mandants en vue de créer un dispositif spécifique pour le Centre en complément du budget ordinaire de l'OIT.

Une contribution supplémentaire de 10 millions d'euros serait nécessaire pour couvrir intégralement les coûts fixes du Centre, libérant ainsi l'ensemble des ressources acquises pour des activités de formation afin de mettre en œuvre une stratégie de la qualité. Sur une période à moyen terme, on devrait viser à faire passer le ratio actuel ressources ordinaires/ressources extrabudgétaires de 29/71 à 50/50. Même avec une modeste augmentation des contributions estimées des vingt premiers États Membres de l'OIT, l'Italie exceptée, cette cible ne serait pas difficile à atteindre et les finances du Centre s'en trouveraient largement soulagées.

2.4. Augmenter la contribution du Centre à la coopération technique de l'OIT

Les raisons de poursuivre cet objectif sont de deux ordres: d'une part, améliorer l'impact de la coopération technique de l'OIT (voir par. 1 ci-dessus). D'autre part, accroître le pourcentage des ressources extrabudgétaires de la coopération technique de l'OIT - qui ne représentent à ce jour que 9 pour cent du total des revenus du Centre affectés à la formation - et assurer une meilleure prévisibilité de ces ressources.

2.4.1. Les partenariats OIT/bailleurs de fonds

À la suite de recommandations formulées par le « groupe de travail sur la stratégie financière du Centre » de la commission PFA, le Centre s'est impliqué plus régulièrement dans la conception et l'évaluation des programmes de l'OIT financés sur le budget ordinaire ou sur des fonds extra-budgétaires. La programmation de la CTBO régionale a été effectuée sur la base de priorités régionales; le Centre a apporté sa contribution aux propositions de CSBO et exécuté une série d'activités de formation financées sur le CSBO. De plus, le Centre participe à des discussions sur de nouveaux partenariats avec les bailleurs de fonds, et il a à son tour incité des bureaux de l'OIT à élaborer des activités basées dans les pays concernés et à répondre à des appels d'offres. Tout cela demande toutefois à être institutionnalisé, la collaboration étant restée jusqu'ici établie sur une base ponctuelle avec des coûts de transactions élevés.

Pour consolider ces résultats dans le sens de l'objectif d'un financement plus stable et plus durable fixé par le groupe de travail, le Centre propose pour 2010-2011 un certain nombre d'améliorations des mécanismes de programmation avec le Bureau en vue de rationaliser l'exécution des activités de formation, tout en contribuant au programme plus vaste de l'OIT.

Le Centre affirme que l'allocation de ressources préalables aux activités de formation et d'apprentissage dans le budget des partenariats OIT/bailleurs de fonds renforcerait considérablement la rentabilité et la fiabilité de la planification du Centre. Dans le contexte de programmes globaux financés grâce à des partenariats avec des bailleurs de fonds, le Centre pourrait concevoir et dispenser des programmes de formation qui bénéficieraient à une série de pays et de mandants ayant besoin de développement des capacités et de formation sur n'importe quel objectif de l'OIT dans le cadre des priorités géographiques et thématiques fixées par l'OIT pour différents pays. Cette option, qui a été mise en œuvre avec succès, dans le passé, dans le contexte de certains partenariats avec des bailleurs de fonds, réduirait de manière spectaculaire l'incertitude et le coût des transactions liées à la négociation des composantes de la formation au sein de projets spécifiques.

Cette approche permettrait également à l'OIT de tirer le meilleur parti du potentiel du Centre. Le Centre ne joue pas son rôle au mieux dans l'exécution d'activités de formation isolées dans tel ou tel pays, à moins que celles-ci ne représentent une composante majeure d'un projet. Le meilleur service que le Centre puisse rendre à la mise en œuvre des stratégies et des politiques de l'OIT consiste à réunir des mandants et des institutions nationales de différents pays pour qu'ils partagent leurs problèmes et leurs objectifs majeurs et apprennent les uns des autres comment les problèmes sociaux et ceux du

travail ont été abordés, ce qui a bien fonctionné et ce qui a échoué, les enseignements que l'on peut en tirer et les bonnes pratiques qui peuvent être adaptées et reproduites.

Dans le cadre de l'initiative prise à l'échelle du Bureau par PARDEV pour déterminer les « déficits de ressources » pour 2010-2011, le Centre présentera des propositions par objectif mondial indiquant les produits de formation que le Centre peut proposer pour contribuer à la réalisation de chaque objectif (en ciblant des États Membres spécifiques). Ces propositions établiront le financement dont le Centre peut disposer sur ses ressources captives et le déficit de ressources qui exigerait un financement par le CSBO ou par un autre bailleur de fonds.

2.4.2. Le CSBO

En juin 2009, quelque 700 000 USD destinés à l'Afrique avaient été programmés avec le Centre au titre du CSBO pour exécution tout au long de l'année 2009, et cela essentiellement dans les secteurs de l'emploi des jeunes, de l'information sur le marché du travail et des migrations du travail. De plus, le Centre a mis en œuvre en 2009 une importante composante de la formation des mandants de l'OIT dans le contexte d'un nouvel accord collectif de l'industrie sucrière au Mexique.

Le Centre a émis des suggestions spécifiques concernant la manière d'améliorer son implication dans les futures négociations relatives au CSBO. Les mêmes arguments présentés dans le chapitre précédent à propos des partenariats avec des bailleurs de fonds s'appliquent également au mécanisme du CSBO. La plupart des PPTD financés par le CSBO ne possèdent pas la masse critique de ressources nécessaire à la mise en œuvre de formations et de développement des ressources humaines qui justifient la participation du Centre dans de bonnes conditions de rentabilité. De nombreuses « activités de formation » sont des ateliers ou des séminaires locaux isolés sur une ou deux journées et dépourvus d'une stratégie d'apprentissage à long terme bien définie à laquelle le Centre pourrait apporter une contribution significative.

Il serait beaucoup plus rationnel que les différents PPTD soient réunis en groupes, par exemple par objectif opérationnel, le CSBO contribuant alors au financement d'activités communes de formation et de partage des connaissances menées par l'intermédiaire du Centre. Toutefois, dans la pratique, la mise en œuvre des différents PPTD est décentralisée vers les bureaux extérieurs de l'OIT, qui planifient et exécutent les activités isolés les uns des autres. De plus, dans de nombreux secteurs de travail de l'OIT et du Centre, il n'existe pas de masse critique des activités liées au PPTD permettant un financement complet de l'apprentissage et du partage des connaissances par ces activités.

Dans ce cas également, le fait d'allouer au Centre des ressources préalables du CSBO pour la conception et l'exécution du programme en collaboration avec les différents dirigeants de PPTD aurait pour effet de réduire substantiellement le coût des transactions et d'améliorer l'exécution de ces activités. Le Centre est déjà en discussions avec des secteurs techniques du siège sur la manière d'inclure des composantes de formation et de développement des capacités dans leurs propositions globales de produits respectives.

En même temps, le Centre a préparé une proposition de CSBO global pour Turin, dont il discute actuellement avec le siège. Si elle était acceptée, cette proposition aiderait à réduire le coût des transactions liées à la dispersion des composantes de la formation et de l'apprentissage dans des dizaines d'activités de CSBO différentes et permettrait au

Centre de mieux planifier et concevoir les composantes de formation et de partage des connaissances à l'intention des mandants à travers les différents PPTD.

2.4.3. La CTBO

Les fonds de la CTBO sont affectés à Turin pour chaque biennat dans le cadre des allocations régionales. L'utilisation de ces ressources est déterminée pour chaque biennat grâce à une planification commune et à des négociations avec les bureaux régionaux de l'OIT. Ces ressources jouent un rôle crucial pour assurer une utilisation des programmes du Centre conforme aux priorités régionales de l'OIT. Les mécanismes pratiques de déblocage de ces fonds sont toutefois pesants et déterminent des retards importants dans leur planification et leur utilisation, en particulier au commencement de chaque biennat.

Il est proposé que les allocations de la CTBO aillent directement au Centre (au lieu de passer d'abord par la région et d'en revenir ensuite sous la forme d'une série de sous-affectations). Cela accélérerait leur versement et permettrait aussi au Centre d'affecter ensuite les ressources de la CTBO avec davantage de souplesse, soit à des activités de formation sur le terrain - dont il serait décidé avec les bureaux et spécialistes responsables -, soit à des bourses pour les cours réguliers que choisirait chaque bureau régional conformément aux priorités régionales.

2.4.4. Les Nations Unies et les partenariats internationaux

Le Centre poursuit activement son partenariat avec d'autres organisations multilatérales et appartenant au Système des Nations Unies sur la base de la mise en commun de ressources et d'expertise pour l'élaboration et la diffusion de nouveaux produits de formation. Parmi les collaborations récentes figurant celles qui ont été menées avec la Banque mondiale, l'ISDR et l'OCDE, ainsi que différentes organisations et agences des Nations Unies, en relation avec le développement de l'offre de programmes d'études supérieures. Ces partenariats, outre le fait qu'ils élargissent le champ et la visibilité des programmes du Centre, deviennent une voie pour l'intégration de l'Agenda pour le travail décent dans l'ensemble du système multilatéral.

Par-delà les partenariats globaux, le Centre cherche à contribuer au processus de réforme des Nations Unies au niveau national (« Deliver as one ») en développant ses plans d'études de formation sur la « trousse à outils pour le travail décent » et en formant le personnel de terrain de l'OIT à collaborer avec les Nations Unies au niveau national. Pour que le Centre puisse effectivement entrer en contact avec les équipes nationales des Nations Unies, deux facteurs seraient cruciaux: a) la présence et la participation effectives de l'OIT dans les processus et les équipes nationaux des Nations Unies - y compris la prise en considération adéquate par les PNUAD et les plans des Nations Unies de l'implication effective des partenaires sociaux dans la conception et la réalisation des plans de développement nationaux; et b) des occasions de former et de sensibiliser les équipes nationales des Nations Unies autour de l'Agenda pour le travail décent, avec une attention particulière pour la stratégie de mise en œuvre de la « trousse à outils pour le travail décent ». Les premières expériences montrent que la sensibilité des gestionnaires nationaux des Nations Unies à la nécessité et à l'ampleur de l'intégration de l'Agenda pour le travail décent ne doit pas être tenue pour acquise. Toutefois, le Centre a négocié et organisé avec succès une série d'ateliers nationaux destinés à former en 2009 des facilitateurs d'audits sur l'égalité des chances provenant de trois équipes nationales

africaines des Nations Unies. Dans certains cas, la promotion de l'Agenda pour le travail décent à partir de points d'accès thématiques spécifiques peut donc être une option prometteuse.

Enfin, le rôle nouveau prévu pour l'OIT dans le cadre d'une nouvelle réglementation mondiale peut amener au Centre des activités nouvelles. Le personnel international de l'OIT devra avoir reçu une formation dans le domaine du mandat de l'Organisation, notamment pour une meilleure utilisation du Pacte mondial pour l'emploi. Cela implique que l'OIT, quand elle examinera avec les bailleurs de fonds les suites à donner aux décisions prises par le G20, inclue explicitement les activités de formation et d'apprentissage avec le Centre de Turin dans les propositions.

2.4.5. Les bailleurs de fonds non traditionnels

Le Centre est prêt à intégrer ses stratégies de mobilisation des ressources dans le cadre décisionnel plus large établi par l'OIT pour les partenariats avec des bailleurs de fonds et le CSBO. En même temps, le Centre peut jouer sur l'avantage comparatif de sa souplesse institutionnelle pour attirer vers l'OIT des ressources provenant de bailleurs de fonds non traditionnels avec lesquels l'approche du CSBO ou du partenariat ne peut pas être appliquée. Cela inclut la participation aux mises en concurrence, la coopération avec les autorités régionales et les partenariats public/privé.

Parallèlement à la réduction progressive des sources de financement traditionnelles, le Centre aura besoin de stimuler ses activités de mobilisation de ressources vis-à-vis des bailleurs de fonds et des partenaires non traditionnels. Ces initiatives seront coordonnées avec PARDEV, ainsi qu'avec les bureaux et départements de l'OIT concernés. En même temps, le Centre devrait maintenir et renforcer les possibilités dont il dispose de prendre des initiatives dans ce domaine, dans l'intérêt supérieur de la promotion du travail décent auprès d'un public non captif élargi composé d'institutions aussi bien publiques que privées.

3. Les améliorations dans la conception et les méthodologies de la formation

3.1. Une stratégie d'amélioration du contenu technique et du processus pédagogique de nos activités d'apprentissage

Le Centre de Turin a déployé des efforts considérables pour améliorer son offre de formation et d'apprentissage. Il a cherché à recruter des spécialistes maîtrisant parfaitement leur domaine technique et capables d'interaction entre pairs avec des avocats, des économistes et autres théoriciens des sciences sociales appartenant à de grandes institutions universitaires ou internationales. Toutefois, ces derniers ont également besoin de posséder ou d'acquérir une connaissance des outils et des techniques pédagogiques.

À cet effet, des cours intensifs de pédagogie sont organisés à l'intention des spécialistes nouvellement recrutés. Des activités de perfectionnement du personnel sont aussi organisées régulièrement dans le cadre d'un programme multiannuel visant à mettre à jour et à renforcer leurs compétences en facilitation de l'apprentissage et en pédagogie. Des examens entre pairs sont organisés pour améliorer la qualité de la conception des

plans d'études. Outre la méthodologie et la technologie de la formation, des spécialistes ont été engagés pour appuyer le programme technique dans la conception et la facilitation de l'apprentissage.

Un laboratoire d'études spécial a été conçu, qui sera un espace où le personnel pourra se livrer à la prospection d'idées et planifier des activités nouvelles, les concevoir, briefer/débriefer les facilitateurs, organiser des examens entre pairs, expérimenter de nouvelles méthodes didactiques, etc., dans un environnement qui stimulera l'innovation et la créativité.

Il existe toutefois une marge considérable entre la possibilité d'investir du temps et des ressources dans le développement des compétences techniques et pédagogiques du personnel, et l'exécution d'un vaste programme de formation visant à assurer la viabilité financière du Centre. Il serait donc utile de créer un fonds de recherche et de développement pour compenser le temps consacré à réviser les plans d'études existants et à en créer de nouveaux. Ce fonds pourrait être alimenté par un consortium de bailleurs de fonds intéressés.

3.2. Stratégie d'activités d'apprentissage sur le campus ou sur le terrain ?

L'opinion selon laquelle le Centre devrait organiser autant que possible ses activités sur le terrain a été exprimée à maintes reprises dans l'intention de limiter les coûts et d'atteindre davantage de personnes. Les mêmes arguments ont aussi suscité le développement de l'apprentissage à distance et des activités mixtes.

Le critère essentiel retenu pour déterminer le choix de la modalité et de la localisation est double: l'objectif de la formation et la rentabilité. De manière générale, les activités sur le terrain sont justifiées quand les participants proviennent d'un seul pays ou d'une seule sous-région et que le coût d'un transport international ne se justifierait pas. Parmi les autres raisons peuvent figurer la possibilité de partenariats avec des institutions et centres de formation nationaux ou régionaux et l'objectif explicite de contribuer au développement de leur capacité de formation. Dans d'autres cas encore - en particulier dans des programmes communs avec les bureaux extérieurs de l'OIT -, c'est un souci de visibilité politique qui prévaut.

D'un autre côté, organiser la formation à Turin permet au Centre de mieux contrôler les variables logistiques et méthodologiques sur le campus. De plus, les coûts d'hébergement sont généralement plus faibles sur le campus de Turin que dans des hôtels ou des lieux de séjour, y compris dans les pays en développement. Toutefois, la différence la plus substantielle réside dans le fait que les activités menées sur le campus réunissent des personnes de pays différents et offrent davantage de latitude pour le partage de connaissances et la fertilisation croisée entre participants, alors que dans les activités menées sur le terrain, le savoir et l'information passent presque exclusivement par le canal des formateurs et des experts de l'OIT. Le feedback de l'évaluation par les participants indique clairement que les activités organisées sur le campus sont plus appréciées que les activités sur le terrain.

Généralement parlant, nous considérons que le rapport actuel entre activités sur le campus (40 pour cent) et sur le terrain (50 pour cent) est équitable. Toutefois, le Centre cherche en même temps à renforcer la spécificité de l'apprentissage basé sur le campus en tant que plate-forme privilégiée pour la dimension de partage des connaissances qui

est au cœur de l'approche de l'apprentissage de Turin, tout en réduisant la durée des cours en groupe restreint en élargissant le recours aux approches mixtes afin de limiter les coûts. Les participants aux cours du Centre sont généralement des personnes d'âge mûr possédant une expérience professionnelle et institutionnelle approfondie. Il est essentiel que le Centre puisse capter et partager cette expérience afin de produire des connaissances nouvelles et de favoriser l'échange d'expériences et l'expérimentation.

3.3. L'approche de l'apprentissage de Turin

L'approche de l'apprentissage de Turin (TLA) constitue la principale référence pour les normes de qualité dans la conception et la réalisation des activités de formation du Centre. Dans un contexte d'apprentissage traditionnel, le savoir est transmis par des experts; dans les approches plus novatrices, il est produit par les participants eux-mêmes, qui se le partagent. La TLA vise à proposer un processus didactique qui englobe les deux types d'apprentissage tout en plaçant les participants et leurs organisations d'origine au centre du processus.

Dans le cas du partage de connaissances, les participants se trouvent par définition au centre du processus, mais le Centre n'en devrait pas moins élaborer des outils pédagogiques favorisant l'expression et le partage d'expériences dans un contexte international marqué par la grande diversité des cultures et des attitudes. Dans le cas du transfert de connaissances, la TLA assure l'adéquation du savoir aux besoins du participant.

Le transfert de connaissances devrait être concentré dans une phase précédant le travail en groupe restreint afin de maximiser sur le campus le temps consacré au partage de connaissances. À cet effet, le Centre prévoit, en préalable à chaque cours régulier, une phase d'apprentissage électronique durant laquelle sont traités les éléments basiques et communs du contenu technique. En même temps, le partage de connaissances et le travail en réseau peuvent aussi commencer avant les cours en groupe restreint grâce à la création de plates-formes électroniques sur lesquelles les participants commencent à se connecter avec le Centre et les uns avec les autres. Ce processus se poursuit après les cours, car les participants peuvent continuer à échanger et à accéder à des informations actualisées.

Le Centre envisage aussi l'inclusion systématique d'un module de formation de formateurs grâce auquel les participants pourront formuler ou concevoir les modalités selon lesquelles ils ont l'intention d'inscrire les compétences acquises dans leur organisation ou de diffuser leurs connaissances dans leurs pays respectifs.

Le Centre étudie actuellement la possibilité d'ajouter une nouvelle dimension à son portefeuille de formation en offrant aux participants à certains cours la possibilité d'obtenir des diplômes conformément aux normes de certification internationalement reconnues, à savoir la Classification internationale type de l'éducation (CITE) de l'UNESCO. Cette perspective a des implications importantes pour la conception et la réalisation des activités de formation, en particulier l'introduction d'une évaluation systématique de l'apprentissage en tant que condition préalable à l'obtention du diplôme. La mission de base du Centre portant sur le développement institutionnel plutôt que sur le développement personnel, cette option serait offerte sur une base volontaire, comme une incitation supplémentaire à utiliser pleinement et de manière productive les possibilités d'apprentissage découlant de la participation aux cours du Centre.

Dans le cadre d'une initiative visant à affirmer la position du Centre parmi les grandes institutions de formation pour le développement, l'organisation de la première « Semaine de l'apprentissage de Turin » est prévue pour décembre 2009. Ce jalon novateur marquera un progrès dans la réalisation de l'agenda de la communauté de formation et d'apprentissage pour le développement - dont l'Institut de la Banque mondiale, des organisations nationales comme InWent et le réseau de bailleurs de fonds Train4Dev - dans un environnement d'apprentissage participatif et non conventionnel. Les activités de la « Semaine de l'apprentissage » aborderont les questions et les problèmes identifiés lors de la Retraite de haut niveau sur l'efficacité de la formation pour le développement international organisée à Berlin (4-5 juin 2008), du Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide (2-4 septembre 2008) et du Forum de Washington sur l'amélioration des résultats de l'apprentissage pour le développement des capacités. Une méthode d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des résultats des programmes d'apprentissage pour le développement des capacités orientée vers l'action et l'apprentissage continu mettra l'accent sur la planification et la mise en œuvre aux niveaux individuel, institutionnel et international.

3.4. Des produits nouveaux

Le Centre cherche à renouveler constamment son offre de produits de formation afin d'actualiser le contenu et les modalités de diffusion de ses programmes d'études existants, de les adapter à des contextes linguistiques et culturels différents et d'en produire de nouveaux pour anticiper les demandes de formation et d'apprentissage et le développement de nouveaux partenariats, ou pour leur apporter des réponses. Parmi les innovations récentes figurent l'élaboration de nouveaux produits de formation dans des domaines tels que la non-discrimination, les politiques salariales, l'enseignement et la formation professionnels, le développement durable de l'entreprise, la réduction des catastrophes naturelles, l'inspection du travail, la migration du travail, les emplois verts, la dimension sociale du commerce et des investissements internationaux, la responsabilité sociale d'entreprise, la « trousse à outils pour le travail décent » et la crise économique et financière.

À la suite du déclenchement de la crise économique et financière dans la seconde moitié de l'année 2008, le Centre a cherché à appuyer les initiatives globales de l'OIT dans sa sphère de responsabilité. Les programmes d'études et produits de formation existants ont subi un examen critique et une mise à jour en vue d'intégrer la dimension de la crise et son impact sur le travail décent. Parmi ceux-ci figuraient des programmes d'études sur l'emploi et les politiques du marché du travail; le commerce, l'investissement et l'emploi; la sécurité sociale; les marchés publics; et les investissements à forte intensité de main-d'œuvre.

Par ailleurs, un projet récemment approuvé par la Commission européenne et portant sur la restructuration des entreprises dans les pays de l'Union européenne a revêtu une dimension et une signification nouvelles dans le contexte de la crise économique. À la suite de la réunion de haut niveau consacrée au modèle social européen en juillet 2008, la Commission européenne a également accepté de financer en 2009 une nouvelle réunion tripartite sur les relations professionnelles dans le contexte de la crise. De plus, un atelier tripartite interrégional a été organisé à la fin de l'année 2009 à Turin pour permettre aux mandants de partager leur expérience et de renforcer le dialogue avec l'OIT en relation avec la dimension de la crise relative à l'emploi et au travail décent, et pour mobiliser des

appuis autour de la proposition de Pacte mondial pour l'emploi. Des ateliers spécifiques de formation des employeurs et des travailleurs ont aussi été mis en œuvre ou planifiés afin de renforcer la capacité des mandants de faire face à la crise. Le Centre attend que, sous l'orientation du Bureau, ces activités initiales conduisent à un programme de formation tripartite visant à appuyer l'initiative du Pacte mondial pour l'emploi, aussi bien sur le plan mondial qu'au niveau national.

L'innovation dans les modalités d'exécution inclut, outre la TLA (voir par. 3.3), l'organisation de quelques événements importants combinant différents programmes d'études de formation à l'intérieur d'un même domaine (microfinance, développement des entreprises, développement local). L'idée de base est ici de remplacer les cours ouverts séparés par des événements organisés sur deux ou trois semaines dans lesquels les participants pourraient choisir des modules spécifiques tout en participant en même temps à quelques modules communs. L'avantage de cette formule est de donner aux participants une vue plus exhaustive du domaine concerné, de réunir davantage de participants en un même lieu et de conférer davantage de visibilité aux activités du Centre. L'événement Boulder en microfinance et l'« académie des entreprises durables » fonctionnent déjà sur ce modèle. La discrimination et la migration sont deux autres domaines auxquels le Centre a l'intention d'appliquer ce modèle.

4. Le Centre et le campus

Ce chapitre ne contient pas, à proprement parler, une stratégie complète, mais plutôt quelques idées visant à susciter un débat aussi bien au Conseil qu'au Conseil d'administration sur les relations entre le Centre et le campus, qui accueille deux autres institutions des Nations Unies de plus petite dimension: l'ECSNU et l'UNICRI.

D'une part, il convient de ne pas oublier que le Centre gère la totalité du campus et supporte l'essentiel des coûts d'entretien des installations communes, ce qui représente en fait une partie importante des coûts fixes de notre budget.

En 2008, le coût de la gestion du campus s'est élevé pour le Centre à 5 351 000 EUR. Ce montant inclut les services de distribution, les services spécialisés comme la sécurité ou l'entretien des TIC, les transports et communications, l'entretien des bâtiments, etc. En 2008, le coût du fonctionnement du campus représentait 220 pour cent de la contribution fixe de l'OIT (2 440 000 EUR), 68 pour cent de la contribution fixe (ou ex lege) italienne (7 850 000 EUR ou 60 pour cent de la contribution aux coûts fixes générés par les activités de formation (8 859 000 EUR) En d'autres termes, les dépenses du campus dépassaient 50 pour cent des contributions fixes combinés de l'OIT et de l'Italie. Si nous excluons les coûts liés à l'entretien du matériel informatique et des logiciels, les dépenses du Centre relatives au campus ont été proches en 2008 de 3 500 000 EUR. Il convient de noter que le mécanisme de recouvrement des coûts lié à la présence sur le campus de deux autres organisations (UNICRI et ECSNU) a produit des recettes ne dépassant pas les 100 000 EUR. Dans un contexte de contraintes financières rigoureuses, cette situation peut ne plus être durable, car il est extrêmement difficile de prévoir des économies substantielles sur ce type de dépenses sans compromettre la sécurité et les conditions de travail du personnel du Centre comme des participants.

D'autre part, les autorités italiennes - tout en connaissant et en reconnaissant le rôle central joué par le Centre - tendent à faire davantage référence à un campus des Nations

Unies qu'à un campus de l'OIT. En fait, leur générosité, que ce soit au niveau national ou local, est partiellement liée à la notion et à l'image d'une plate-forme d'échanges des Nations Unies sur leur territoire. Transformer le campus en une entité des Nations Unies aurait même pour effet d'accroître sa visibilité à travers le monde et d'attirer d'autres financements, ce qui pourrait être apprécié par le principal bailleur de fonds du Centre.

En fait, le consensus subsiste pour que le Centre continue de gérer le campus. Toutefois, ce rôle pourrait être remis en question si le Centre éprouvait des difficultés à générer assez de ressources grâce à ses activités liées à l'OIT. L'une des réponses à cette éventualité consiste à tirer parti des installations offertes par le campus.

En réalité, le Centre s'est toujours efforcé d'exploiter les possibilités offertes par le campus pour générer des ressources supplémentaires en vue de compenser ses coûts fixes. Les activités en résidence ne relevant pas de la formation (location de salles de cours et service d'hôtellerie pour des institutions extérieures) rapportent en moyenne 300 000 EUR par an, avec un pic de 900 000 EUR atteint en 2006 à l'occasion des Jeux olympiques de Turin. À partir de 2010, la disponibilité du centre de conférences du pavillon L, rendue possible par la générosité de la Région Piémont et de la Fondation SanPaolo, peut stimuler l'apport de ressources générées par des activités menées par des tiers, étant donné qu'aucun autre site de la ville ne peut proposer des facilités équivalentes pour l'hébergement ou la formation.

Le programme de cours d'études supérieures est aussi une activité non fondamentale qui a été élaborée en premier lieu pour répondre aux attentes des autorités locales, désireuses de promouvoir la dimension internationale de l'Université de Turin. Le développement du potentiel de ce programme se poursuit, car il est susceptible de contribuer au prestige du Centre et d'attirer davantage de ressources. Ces activités sont également importantes dans la mesure où elles contribuent au recouvrement des coûts, grâce un bon étalement de l'occupation des installations de formation et d'hébergement tout au long de l'année. En fait, pour les cinq ou six dernières années, les programmes de maîtrise du troisième cycle ont représenté environ 20 pour cent du total de jours/participant (19 836 sur un total de 99 608 en 2008). Si l'on examine l'occupation des installations résidentielles du Centre, le ratio est presque identique, avec quelque 10 000 nuits sur un total d'environ 50 000.

Le stade suivant pourrait être représenté par une augmentation substantielle du nombre des partenariats avec des organisations internationales, ainsi qu'avec des universités prestigieuses non italiennes. Il serait certainement profitable pour le Centre d'approfondir son action dans ce domaine, ce qui pose toutefois un certain nombre de questions. L'équilibre entre les programmes fondamentaux de l'OIT et les autres types d'activités est inévitablement lié au niveau des ressources de l'OIT affectées au Centre.

Dans tous les cas, il est essentiel pour le Centre d'aller de l'avant dans l'élaboration de partenariats et d'initiatives nouveaux. Une des possibilités consisterait à inviter quelques organisations et programmes des Nations Unies (par ex. la Commission des droits de l'homme, l'UNHCR et d'autres) à organiser quelques-unes de leurs activités de formation de base sur le campus de Turin. Le Centre serait alors en mesure non seulement d'utiliser au mieux ses installations, mais aussi, ce qui est encore plus important, de contribuer à ces activités grâce à son expertise en matière d'apprentissage.

Par-delà le problème des ressources, le fait d'inviter d'autres organisations à utiliser les installations plutôt que d'héberger davantage d'organisations des Nations Unies sur le campus correspond à une approche qui permettrait au Centre de conserver son rôle moteur dans le développement du campus. En outre, à la lumière du rôle accru que joue l'OIT dans la nouvelle réglementation internationale, attirer d'autres activités des Nations Unies dans son environnement peut contribuer à la diffusion de ses valeurs et de ses politiques, tout en faisant du campus un lieu plus attractif.

Par conséquent, le moment est peut-être venu de s'engager dans le sens de cette option. Toutefois, l'approbation du CEB peut être nécessaire pour que cette stratégie puisse se concrétiser.

DECLARATION CONJOINTE DES GROUPES DES EMPLOYEURS ET DES TRAVAILLEURS SUR LE CENTRE DE TURIN

Les employeurs et les travailleurs souhaitent insister sur la position unique du Centre de Turin au sein du système des Nations Unies et sur son avantage comparatif pour la contribution au développement des capacités des partenaires sociaux et des États Membres de l'OIT.

C'est pourquoi le Centre de Turin devrait, selon nous, occuper une place de choix dans les documents stratégiques de l'OIT, comme le Cadre stratégique ou le budget de l'OIT pour le biennat 2010-2011 ou l'application de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, en particulier en ce qui concerne le développement des capacités des mandants de l'organisation.

À cet égard, le Directeur du Centre est invité à présenter lors de la session de novembre 2009 du Conseil du Centre un document proposant un plan stratégique cohérent visant à renforcer les capacités des mandants de l'OIT.

Ce document devra aborder plusieurs questions:

- le rôle du Centre de Turin dans la mise en œuvre de la Déclaration de 2008, en particulier en matière de développement des capacités des mandants;
- l'extension et le renforcement de la participation des partenaires sociaux aux activités du Centre par le biais d'ACTRAV et d'ACT/EMP;
- l'amélioration de la pertinence des programmes et produits offerts par le Centre;
- l'introduction de la gestion orientée sur les résultats;
- le rôle du Centre de Turin dans la compréhension de et la réponse à la crise financière mondiale;
- les possibilités et les conséquences pour le Centre de la participation de l'OIT à l'initiative « Unis dans l'action » et au processus de réforme des Nations Unies;
- la coopération entre la structure extérieure de l'OIT et le Centre, et en particulier l'inclusion d'une composante de formation dans les PPTD;
- la recherche d'un juste équilibre entre les activités à Turin et sur le terrain et le renforcement de l'implication effective des partenaires sociaux.

Mobilisation de ressources

Le Centre se trouve actuellement dans une situation financière vulnérable. La dépendance vis-à-vis de la contribution du gouvernement italien, auquel nous réitérons nos remerciements, ne peut constituer une solution durable. En outre, la crise économique et financière aura sans doute des conséquences sur l'accessibilité et la prévisibilité du marché pour le Centre. Le Centre doit donc trouver d'urgence une source de financement plus importante et plus stable. Comme l'a indiqué le groupe de travail sur le financement du Centre et comme l'ont estimé le Conseil du Centre et la commission PFA en novembre 2008, il y a plusieurs moyens d'y arriver:

1. Premièrement, la part du budget ordinaire allouée au Centre est minime: 2 millions d'euros, sur un budget total de 42 millions. Elle ne correspond en rien aux efforts déployés par ce dernier pour renforcer la capacité des mandants de réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation, raison pour laquelle il faudra l'augmenter.
2. Deuxièmement, une coopération plus structurée avec PARDEV est nécessaire afin que le Centre obtienne davantage de crédits provenant des accords de partenariat pour la formation des mandants. En outre, le Centre devrait être associé plus systématiquement aux programmes de coopération technique et être doté des moyens financiers nécessaires. Il devrait également participer aux réunions avec les donateurs. Enfin, le Centre devrait pouvoir prélever sur les fonds du CSBO les crédits dont il a besoin pour mettre en place des programmes de formation, notamment dans le cadre des programmes par pays de promotion du travail décent.
3. Enfin, et surtout, les gouvernements pourraient envisager une contribution directe au Centre de Turin, en utilisant une ou plusieurs des modalités présentées dans le rapport du groupe de travail en 2007, ou prévoir, dans le cadre d'un programme de partenariat élargi avec l'OIT, la constitution d'un volet et d'un budget spécifiques pour le Centre.

En procédant de cette manière, le financement du Centre pourrait être plus prévisible et plus stable, et on pourrait consolider les résultats directement liés à l'Agenda pour le travail décent et développer les capacités des mandants à travers le renforcement du rôle et des capacités d'ACTRAV et d'ACT/EMP. Cela devrait également permettre une participation plus large des partenaires sociaux aux activités du Centre. Celui-ci pourrait ainsi jouer un rôle plus effectif de soutien à l'OIT et à l'Agenda pour le travail décent.

Le Conseil du Centre et la commission PFA devraient être tenus au courant annuellement de la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport 2007 du groupe de travail, y compris des implications budgétaires.

La commission PFA devrait continuer à étudier chaque année les pistes menant à une meilleure intégration entre le Centre et le BIT.

Genève, le 11 mars 2009



CINQUIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Groupe de travail

-
1. Lors de sa 298^e session (mars 2007), la Commission du programme, du budget et de l'administration a abordé la question du rôle du Centre de Turin (Centre international de formation de l'OIT - CIF-OIT) dans le cadre d'une stratégie cohérente de développement des capacités de l'OIT¹. Le Conseil d'administration a suggéré une série de mesures susceptibles de mener à une plateforme budgétaire et financière plus stable sur la base de laquelle le Centre puisse remplir son mandat de bras de formation de l'OIT.
 2. Il a été proposé de « préparer un document de travail, qui serait soumis pour examen au Conseil du Centre et à la Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration du BIT en novembre 2007 » (§ 27). Le rapport ajoute que « ce document contiendrait des options et des propositions ayant fait, au préalable, l'objet de consultations avec les États Membres du Conseil. » En tant que Président du Conseil du Centre, le Directeur général du BIT a approuvé cette idée et invité les groupes des employeurs et des travailleurs à y apporter leur soutien.
 3. Le Directeur du CIF-OIT a facilité la création d'un groupe de travail composé de représentants de dix-huit pays et de représentants des groupes des travailleurs et des employeurs. Sur la base des documents de fond transmis par le Centre, ce groupe de travail a tracé les grandes lignes d'une stratégie de financement. Le document ci-joint, « Une stratégie de financement pour le Centre de Turin » est fourni pour information.
 4. Globalement, les membres du groupe de travail sont convenus qu'en liant plus étroitement le travail du CIF-OIT au programme général de l'OIT, y compris au moyen des mesures proposées dans le document de mars 2007 (GB.298/PFA/14/3), il doit être possible d'assurer une base de financement plus durable au Centre. Les recommandations contenues dans l'examen des structures de terrain relatives à l'aménagement effectif et efficace des bureaux extérieurs de l'OIT (y compris en ce qui concerne le CIF-OIT) y contribueront également. Le groupe de travail présente donc les propositions suivantes:
 - (a) Pour développer des synergies et des complémentarités, le CIF-OIT et les départements et bureaux régionaux de l'OIT doivent être encouragés, quand cela s'avère possible, à s'engager dans l'identification conjointe, la planification et la mobilisation des ressources et les échanges de personnel afin de poursuivre les objectifs stratégiques de l'OIT et d'ainsi renforcer la prévisibilité des moyens nécessaires à la prestation de services pertinents de la part du Centre. Les progrès accomplis dans ce domaine doivent être consignés dans les rapports ad hoc transmis au Conseil d'administration.
 - (b) Les départements et bureaux régionaux de l'OIT et le CIF-OIT doivent prendre les dispositions permettant de faciliter une meilleure coordination, y compris par le biais d'un lien direct entre les secteurs techniques et les départements du siège et les programmes techniques correspondants du CIF-OIT et par la désignation de points de contact du Centre au sein des bureaux régionaux.

¹ GB.298/PFA/14/3

-
- (c) Les départements et bureaux régionaux de l'OIT doivent collaborer étroitement avec le CIF-OIT à l'identification, la formulation et la mise en œuvre des programmes de coopération technique de l'OIT. Le CIF doit se voir confier les composantes de formation et de développement des capacités du programme de coopération technique de l'OIT dans les domaines d'expertise du Centre.
- (d) La stratégie consisterait à financer, conformément au Plan de développement 2007-2011, les programmes prioritaires du CIF couvrant:
- le soutien à la formation sur la poursuite des objectifs du travail décent (P&B);
 - le soutien à la formation spécifique nationale, sous-régionale ou régionale;
 - la gestion des connaissances: capacité de formation et d'apprentissage, technologies;
 - l'alignement des infrastructures et des systèmes sur ceux de l'OIT.
- (e) Les bailleurs de fonds sont invités à augmenter leurs contributions volontaires au CIF-OIT, comme le suggèrent le Plan de développement et la « Stratégie de financement pour le Centre de Turin », qui soumet des idées pour les domaines prioritaires et les modalités de ces contributions.
- (f) Comme l'indique son Plan de développement, le CIF doit chercher une contribution volontaire directe auprès d'un large éventail de partenaires potentiels, après consultation de l'OIT et de ses mandants. Cela implique de collaborer avec d'autres agences des Nations Unies dans le contexte du programme de réforme « Une Organisation ».
- 5.** Au vu des discussions menées au sein du groupe de travail, la Commission PFA est invitée à:
- appuyer la stratégie générale définie par le Groupe de travail, telle que résumée ici;
 - demander au Bureau de mettre en place les arrangements nécessaires à la matérialisation de cette stratégie, comme indiqué aux points a), b) et c) du paragraphe 4;
 - demander au Directeur du Centre de lancer une stratégie de mobilisation de ressources pour le CIF-OIT, en étroite coordination avec l'OIT, et en particulier avec PARDEV.



CENTRE INTERNATIONAL DE
FORMATION DE L'OIT

Groupe de travail

Genève, 10 septembre 2007

ANNEXE POUR INFORMATION

**Une stratégie de financement pour
le Centre international de formation de l'OIT**

Résumé des défis financiers

1. Avec la hausse permanente des frais fixes en dépit des mesures draconiennes de contention des coûts, la durabilité financière à moyen et long terme du Centre est en danger, notamment en raison de facteurs qui échappent au contrôle de la direction. Si le Centre veut rester compétitif et attentif à la capacité financière des mandants de l'OIT, il ne peut se permettre d'augmenter fortement le prix de ses services. L'annexe 2 donne un aperçu des principaux paramètres et tendances.
2. Dans un contexte de contributions directes stables, la capacité du Centre à couvrir des frais fixes en hausse grâce à une marge accrue sur les activités a atteint son plafond en termes de productivité du personnel et de capacités disponibles. Pour équilibrer le budget, des investissements essentiels dans les infrastructures (y compris dans le matériel de formation), les systèmes et la formation du personnel ont été reportés, le recrutement gelé et les remplacements suspendus. Les limites sont aujourd'hui atteintes au niveau de l'entretien de la capacité fondamentale du Centre à fournir ses services.
3. En outre, la focalisation permanente sur la productivité a empêché le Centre d'accorder du temps à l'innovation, au développement et au travail avec les structures de terrain de l'OIT afin d'identifier les priorités régionales de formation et de développement de capacités et y répondre et de soutenir les programmes par pays de promotion du travail décent. Pour finir, une telle situation sera préjudiciable à la qualité et à la pertinence des services du Centre. Enfin, le Centre manque de temps et de moyens pour participer pleinement aux processus et systèmes de programmation de l'OIT et ne peut apporter une contribution suffisante au programme de coopération technique de l'OIT en termes de renforcement des composantes de formation et de développement de capacités.

Une stratégie de financement pour le Centre de Turin

4. Pour relever les défis financiers, il est formulé pour le CIF-OIT une stratégie de financement qui tient compte des discussions au sein du Groupe de travail et des défis et mesures relevés dans les documents du Conseil d'administration et dans la note soumise par le Directeur du Centre au Groupe de travail.
5. C'est une **stratégie en deux volets** qui est proposée. Tout d'abord, celle-ci entend affecter les nouvelles contributions volontaires des donateurs au financement des programmes prioritaires du CIF, conformément au plan de développement 2007-2011, qui couvre:
 - le soutien apporté par la formation à la concrétisation des objectifs du travail décent (P&B);
 - l'aide à la formation nationale ou régionale spécifique;
 - la gestion des connaissances: capacités et technologies de formation et d'apprentissage;

-
- l'alignement des infrastructures et des systèmes sur ceux de l'OIT.
6. Le deuxième volet de la stratégie consiste en un effort concerté de l'OIT et du CIF afin de confier à ce dernier la réalisation d'un nombre accru de sessions de formation et d'apprentissage dans le cadre du programme global de coopération technique de l'OIT.
 7. La mise en œuvre réussie de la stratégie devrait déboucher sur une structure de financement plus équilibrée du CIF, dans laquelle la part du financement stable et prévisible augmente, y compris pour les investissements dans l'innovation, tout en restant sensible aux demandes du marché de la formation.

Volet 1: Les contributions volontaires au Plan de développement du CIF

8. Le plan de développement 2007-2011 du CIF fournit la base pour l'affectation des fonds apportés par les donateurs qui serviront aux programmes en cours et aux investissements futurs dans l'innovation, l'infrastructure et les systèmes.² Ce nouveau financement contribuerait à une meilleure couverture des coûts fixes et présenterait les mêmes caractéristiques que ce qui est actuellement imputé comme étant des « contributions directes » ou des « contributions générales aux activités »:
 - engagements pluriannuels et renouvelables assurant la *prévisibilité* et la *stabilité*;
 - fixation de grandes priorités thématiques et géographiques en vertu du plan de développement mais en laissant au CIF le soin d'allouer les fonds et en offrant la *flexibilité* nécessaire pour répondre aux circonstances changeantes et réagir aux nouvelles possibilités;
 - orientation non seulement sur de nouveaux objectifs de formation, mais aussi sur la recherche et le développement ou les investissements structurels, en assurant ainsi l'*innovation*;
 - contribution aux coûts fixes du CIF.

Domaines prioritaires pour les contributions volontaires

9. Sur la base du plan de développement 2007-2011 et des orientations proposées par le Conseil du Centre, le CIF consultera les donateurs³ et proposera une liste de domaines prioritaires dans lesquels les contributions volontaires sont sollicitées. Ces domaines peuvent être classés en quatre catégories:

² Cela viendrait s'ajouter aux modestes investissements réalisés sur la base des réserves du Fonds de fonctionnement du CIF pour un nombre limité d'objectifs.

³ En vertu du statut du Centre (article VI.1), les contributions volontaires peuvent provenir de plusieurs sources. Dans le contexte de ce document, le terme « donateurs » englobe donc les institutions gouvernementales nationales et de plus en plus souvent locales, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les agences de développement international, les entreprises et fondations privées, etc.

A. Soutien apporté par la formation à la concrétisation des objectifs du travail décent

10. L'accent sera mis sur la promotion des objectifs immédiats du programme et budget de l'OIT pour lesquels soit il n'y a pas pour le moment de marché immédiat pour les services de formation payants, soit le CIF ne propose pas de produits ou services (ou des produits ou services qui doivent être remis au goût du jour), et ce en dépit des besoins évidents des mandants en services de formation et d'apprentissage. Cela doit être fait sans mettre en danger les programmes et services existants.
11. S'agissant des objectifs, choisis avec l'OIT et les donateurs concernés, le Centre mettra en œuvre des programmes globaux basés sur la recherche, l'expérience sur le terrain et l'expertise de l'OIT afin de développer et d'appliquer un programme de formation et d'apprentissage aux résultats bien définis et mesurables.
12. Chaque programme fournirait des ressources humaines et autres pour déterminer les besoins en formation, développer du matériel et des cours en plusieurs langues, valider et tester ceux-ci, générer des cours interrégionaux et régionaux, mettre au point des produits et outils d'apprentissage à distance, créer des cours sur mesure pour certains pays et régions, etc. Des programmes postuniversitaires organisés conjointement avec des institutions académiques prestigieuses sont également prévus. La mise en œuvre des programmes dans ce domaine se ferait en coordination étroite avec les unités et bureaux de terrain respectifs de l'OIT.
13. *Compte tenu de la capacité d'absorption du Centre, deux programmes de ce genre pourraient être avancés en même temps. Un exemple d'un tel programme pourrait consister à soutenir le résultat intermédiaire 2b.1: **Accroître la capacité des États Membres et des mandants d'élaborer ou appliquer des politiques de formation.** On enregistre une forte demande des pays pour l'aide à la revitalisation des systèmes, centres et méthodologies de formation professionnelle. L'expertise du CIF et de l'OIT (EMP/SKILLS) dans ce domaine peut servir à la reconstitution d'un éventail ciblé de services de formation. C'est d'autant plus important qu'au chapitre « Éducation », plusieurs PNUAD (EPT, OMD) font référence à l'enseignement et la formation professionnels, pour lesquels l'OIT est considérée au sein du système des Nations Unies comme l'agence spécialisée.*

B. Aide à la formation nationale ou (sous-)régionale spécifique

14. En réponse aux objectifs des PPTD ou aux priorités régionales ou sous-régionales, le CIF concevrait et mettrait en application un programme d'apprentissage sur mesure pour un pays ou une région. Les exemples pourraient être un programme complet en portugais pour les PALOP, un programme spécial pour la Palestine, une initiative régionale pour les pays de la CEI, un programme avec l'ANASE, etc.
15. *Par exemple, et compte tenu de la priorité fixée dans le plan de développement du CIF pour l'Afrique, un programme quadriennal destiné aux pays d'Afrique lusophone (PALOP) pourrait être mis en œuvre, en utilisant les matériels existants, en répondant aux priorités des PPTD et en saisissant les possibilités plus larges offertes dans le contexte des Nations Unies. Ce programme travaillerait en étroite collaboration avec les bureaux de terrain de l'OIT.*

C. Gestion des connaissances du CIF: capacités et technologies de formation et d'apprentissage

16. Pour préserver la pertinence, la qualité et l'efficacité des interventions du Centre, il faut investir dans les ressources humaines et les technologies disponibles aux programmes techniques du Centre. Cela n'a été jusqu'ici possible que dans une mesure très limitée, l'accent étant placé sur la prestation effective d'activités (génératrices de revenus). Trois domaines d'investissement essentiels ont été identifiés pour la période 2008-2011:

- **Mise à niveau des capacités du personnel du CIF en matière de technologies de formation et d'apprentissage avancées**, couvrant tout le cycle d'apprentissage, en utilisant une approche centrée sur l'apprenant et en insistant particulièrement sur les caractéristiques du CIF afin de rendre la formation plus efficace et plus contextualisée, de convenir aux différents styles d'apprentissage, de renforcer l'impact de l'apprentissage et de générer des connaissances à l'intérieur de réseaux collaboratifs.
- **Création d'une bibliothèque en ligne** de matériels d'apprentissage référencés, de guides de formation, de manuels et d'autres outils. Cette bibliothèque serait connectée à celles des autres agences des Nations Unies par le biais du Portail de l'apprentissage⁴.
- **Renforcement des capacités d'évaluation et d'estimation de l'impact** du Centre⁵ afin de voir dans quelle mesure la formation a contribué au contexte professionnel direct des participants ou au développement général de leur organisation. Cela pourrait être fait en étroite collaboration avec l'OIT et en utilisant les moyens qu'elle a développés en termes d'évaluation, et requerrait une mise à niveau substantielle des capacités de l'unité d'évaluation existante du CIF.

D. Alignements des infrastructures et des systèmes sur ceux de l'OIT

17. Pour faciliter une collaboration étroite avec l'OIT, le Centre doit investir dans des systèmes et capacités qui tiennent compte - et si possible intègrent - des derniers développements enregistrés au sein de l'OIT en matière de gestion basée sur les résultats, de programmation et de rapport.

18. Cela présuppose la mise à niveau des systèmes financiers afin de les rendre compatibles avec IRIS, une révision complète des processus et systèmes de programmation du Centre (MAP) pour permettre la planification, la mise en œuvre et la documentation des résultats dans des formats pouvant être incorporés dans les rapports de résultats généraux de l'OIT, y compris par le biais du module de gestion stratégique d'IRIS, et basés sur une approche de la gestion orientée sur les résultats.

⁴ *UN Learning Portal*, actuellement mis en place par plusieurs agences des Nations Unies, sous la coordination générale de l'UNSSC.

⁵ Essentiellement limitées pour l'instant à l'évaluation de la satisfaction des participants en fin d'activité, sans approche systématique de l'évaluation de l'apprentissage, de l'application ou de l'impact.

-
19. Il y a également lieu de poursuivre les investissements dans les infrastructures du CIF, et ce dans le cadre d'un plan directeur prévoyant la rénovation des pavillons plus anciens, la remise à niveau des infrastructures IT, etc.
 20. *Une analyse approfondie est nécessaire, mais un premier pas consisterait à mettre à jour le programme MAP existant afin de gagner en efficacité administrative et de permettre au CIF de s'aligner sur les exigences de programmation et de rapport de l'OIT. Un autre serait d'accélérer le plan de rénovation du campus, en se focalisant sur le réaménagement des salles de classe, etc.*

Accords de financement

21. Conformément au Plan de développement 2007-2011, les bailleurs de fonds apporteraient leur contribution volontaire selon leurs priorités, leurs intérêts thématiques et géographiques. Les modalités tiendraient compte des contraintes et exigences liées par exemple aux plans de financement multi- et bilatéraux des agences de développement des pays donateurs. Une telle contribution peut être versée dans n'importe laquelle des quatre catégories décrites plus haut, le CIF fournissant la description du programme et du budget, ainsi que les modalités de rapport.

Choix des fonds

22. Pour ce qui est des accords de financement eux-mêmes, il est proposé de recourir aux possibilités existantes. Le CIF gère actuellement trois différents « fonds », dont chacun est établi et administré dans le respect des règles de gestion financière du Centre et soumis à toutes les obligations d'audit et de rapport en vigueur:
 - Le fonds de fonctionnement gère les contributions aux programmes opérationnels en cours, qui couvrent principalement les activités de formation, les bourses, etc. La budgétisation des différentes activités intègre une « contribution aux coûts fixes » standard, y compris pour les frais de personnel.
 - Le fonds d'investissement absorbe les contributions liées au plan de développement et non orientées sur la prestation d'une formation mais plutôt sur la recherche et le développement de programmes, les technologies de l'apprentissage, les systèmes de suivi et d'évaluation, etc. Ce sont des investissements ponctuels qui renforcent la capacité générale et le savoir-faire du Centre. Une grande partie de ces investissements servent à couvrir les frais de personnel.
 - Le fonds pour l'amélioration du campus serait utilisé pour gérer toutes les contributions qui profitent aux infrastructures du campus de Turin.
23. De nouvelles contributions volontaires devraient arriver, essentiellement à travers le fonds d'investissement, tandis que certains donateurs décideront sans doute de parrainer directement une activité en cours au Centre par le biais du fonds de fonctionnement ou de contribuer aux infrastructures de base en passant par le fonds pour l'amélioration du campus.

Choix de l'affectation

24. Les fonds non liés, par lesquels un donateur apporte une contribution générale pluriannuelle en donnant quelques indications annuelles mais en laissant les décisions d'affectation au CIF, sont les plus flexibles. Le rapport sur ces contributions fait partie du rapport financier général et du rapport annuel du Directeur.
25. Il est toutefois possible de lier les fonds dans une certaine mesure. Dans ce cas, le donateur apporte une contribution sur la base d'une proposition de programme spécifiant les objectifs à atteindre et dressant un budget basé sur les résultats. Le CIF présente chaque année des déclarations financières et des rapports de progrès.

Acheminement des fonds

26. Les contributions volontaires peuvent être adressées directement au CIF sur la base d'un « accord de financement » ou d'une autre forme de convention légale acceptable pour le donateur. Cet accord traite des questions d'ordre juridique, des allocations annuelles, des calendriers de paiement et de rapport, etc.
27. Certains donateurs préfèrent passer par l'OIT et allouer une partie de leur contribution volontaire au CIF. Que ce soit dans le cadre d'un programme de partenariat ou du financement d'un CSBO, l'OIT est tenue de transférer cet argent sur la base d'un accord administratif utilisant les systèmes (de rapport) mis en place entre elle et le CIF.

Volet 2: La formation et l'apprentissage dans le portefeuille du Centre de formation de l'OIT

28. Ce second volet de la stratégie vise à augmenter la part du portefeuille de coopération technique de l'OIT acheminée vers le CIF, en identifiant les objectifs spécifiques de formation et d'apprentissage que ce dernier doit atteindre.
29. Actuellement, le budget régulier de la coopération technique (BRCT) prévoit tous les deux ans une allocation fixe pour les services et les activités de formation du CIF-OIT. Seule une portion congrue des contributions nouvellement approuvées par les donateurs est dépensée via le CIF⁶. Bien entendu, d'autres projets de coopération technique ont apporté un financement ad hoc additionnel, permettant ainsi l'inscription de participants à certains cours. S'il est utile, ce financement imprévisible ne soutient pas le développement de programmes de formation en tant que tel.
30. Il est donc essentiel d'identifier lors de la conception et de la formulation des projets des objectifs spécifiques en matière de développement de capacités, qui seront atteints à travers les résultats de la formation et de l'apprentissage. Si le CIF

⁶ Pour la période 2004-2006, en moyenne 0,4% des ressources de l'OIT en faveur de la coopération technique étaient directement confiés au Centre (chiffres de CODEV).

parvient à atteindre ces résultats de façon compétitive⁷, cette mission lui sera confiée. Les donateurs doivent mentionner leur soutien à l'inclusion de ces objectifs de formation et d'apprentissage spécifiques dans les propositions de projets de l'OIT qui leur sont présentées.

31. Ce processus doit passer par plusieurs étapes:

- Quand PARDEV identifie une nouvelle source de financement pour l'OIT et quand les unités techniques de l'OIT commencent la formulation d'un nouveau programme de coopération technique, le CIF est invité à établir des objectifs de formation et d'apprentissage spécifiques basés sur son expertise propre, les outils et cours disponibles sur l'évaluation des besoins en formation, le développement de capacités et la conception de cours de formation.
- Les résultats à atteindre par le CIF font l'objet d'un calcul de coût utilisant les systèmes internes de budgétisation et d'évaluation du coût et permettant de déterminer le coût total de la réalisation de ces objectifs pour le Centre (y compris la contribution aux coûts fixes).
- Dans les budgets, les fonds à acheminer vers le CIF doivent être clairement identifiés dans des lignes séparées⁸ et sont transférés vers le Centre lorsque le projet a été approuvé.

32. L'essentiel est que le CIF puisse assurer la planification des résultats qu'il est invité à fournir, en disposant dès le départ des allocations budgétaires annuelles correspondantes pour le projet au lieu de recevoir les fonds au coup par coup pour chaque activité. Si les donateurs soutiennent activement ce processus, les arrangements détaillés appropriés peuvent être rapidement mis au point et certains objectifs fixés si nécessaire.

⁷ Compétitive par rapport aux prestataires de formations privés ou au coût total de l'offre de cette formation par l'OIT (englobant les frais de personnel de l'OIT financés par le budget ordinaire).

⁸ Les coûts encourus par le CIF peuvent être répartis en lignes budgétaires pour les frais de personnel, les missions, les frais de formation, etc.

Scénario financier possible

33. La stratégie en deux volets augmentera les contributions pluriannuelles, plus prévisibles, des donateurs et la part des fonds de l'OIT destinés à la coopération technique acheminée vers le CIF. Il s'agira en partie d'un nouveau financement et d'un glissement du « financement ad hoc » actuel. Le scénario pourrait être le suivant:

		Aujourd'hui (2006)		Scénario pour l'avenir		Différence
1	Contributions directes	13 807	29,8%	14 807	30,9%	
2	Contributions ordinaires aux activités	10 536	22,7%	13 036	27,2%	
3	Fonds apportés par les donateurs (financement de projets)	1 097	2,4%	2 097	4,4%	1 000
4	Fonds apportés pour des services spécifiques	20 910	45,1%	18 000	37,5%	-2 910
		46 350		47 940		1 590

- 1 & 2 = augmentation de 3,5 millions USD/an des contributions directes et volontaires ordinaires
 3 = augmentation de 1 million USD provenant d'une hausse de la part occupée par le portefeuille CT de l'OIT
 4 = baisse reflétant le glissement des fonds vers les lignes 2 et 3

Annexe 1

Ci-dessous figurent quelques exemples de résultats intermédiaires du P&B de l'OIT pour 2008-2009 qui pourraient être l'objectif d'un programme mené par le CIF en vue de fournir les services de formation et d'apprentissage correspondants.

2b.1: Accroître la capacité des États Membres et des mandants d'élaborer ou appliquer des politiques de formation:

On enregistre une forte demande des pays pour l'aide à la revitalisation des systèmes, centres et méthodologies de formation professionnelle. Si l'expertise du Centre et de l'OIT dans son ensemble s'est quelque peu érodée, il subsiste de belles possibilités de reconstituer un éventail ciblé de services. Au chapitre « Éducation », plusieurs PNUAD font référence à l'enseignement et la formation professionnelle, pour lesquels l'OIT est considérée au sein du système des Nations Unies comme l'agence spécialisée.

2c.3: Accroître la capacité des États Membres qui sortent d'une crise de mettre en place des politiques de redressement:

L'OIT et le CIF se sont forgés une expérience en la matière et l'implication de l'OIT dans la coordination de la relance dans les situations d'après-crise offre de grandes possibilités de mettre au point un programme dans ce domaine.

3c.1: Accroître la capacité des États Membres d'élaborer des politiques ou des programmes axés sur la protection des travailleurs migrants:

Ce domaine est déjà identifié dans le plan de développement du Centre et s'intègre parfaitement dans les efforts déployés par l'OIT, notamment à travers plusieurs programmes de coopération technique en cours. La niche précise du CIF doit être mieux définie, en reconnaissant l'expertise que d'autres organisations, telles que l'OIM, se sont bâtie.

3d. 1/2/3: Les politiques mises en œuvre sur les lieux de travail répondent aux besoins en matière de prévention, de traitement, de soins et d'assistance pour le VIH/SIDA

En dépit de leurs tentatives répétées, l'OIT et le CIF ne sont pas encore parvenus à développer une offre complète de formation et d'apprentissage dans ce domaine pour lequel la demande des mandants est importante. L'effort se focaliserait sur le rassemblement du travail ad hoc dans un programme qui atteindrait également tous les partenaires, au-delà des mandants.

Résultat intermédiaire commun sur le renforcement de l'inspection du travail

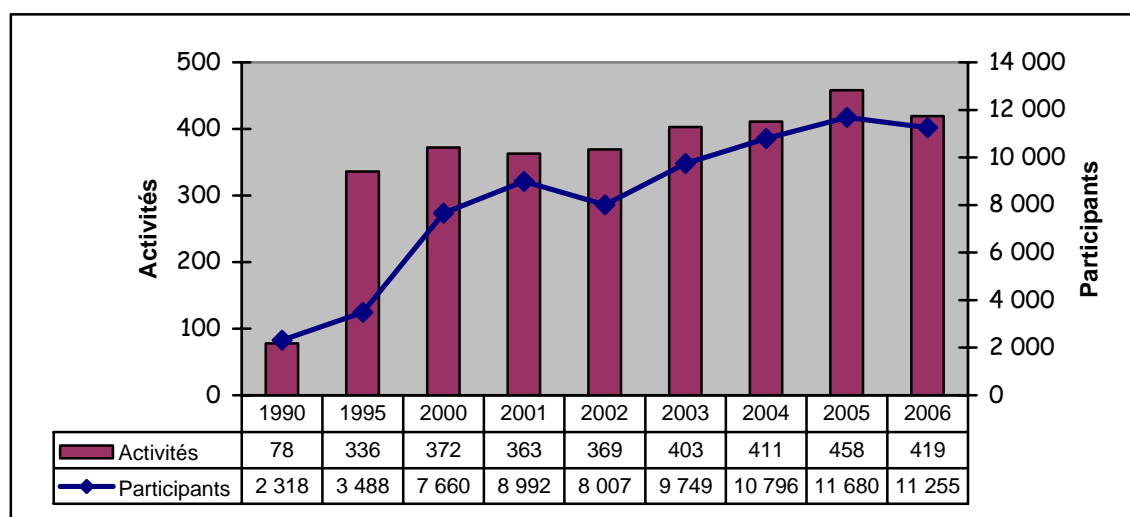
Il s'agit ici d'un domaine dans lequel de nombreux pays demandent une aide à la réhabilitation de leurs systèmes d'inspection. Le CIF s'est forgé une expérience dans plusieurs matières techniques spécifiques de l'inspection du travail et a travaillé avec certains pays. La collaboration avec l'OIT pourrait déboucher sur la mise au point d'un paquet de formation global multilingue et adaptable au contexte national.

Annexe 2 Situation financière du Centre (résumé du document soumis au Groupe de travail)

Programme du Centre

Depuis 1990, le volume de travail du Centre a fortement augmenté, non seulement en termes d'activités exécutées sur le campus in Turin, mais aussi et surtout pour les activités menées sur le terrain. L'apprentissage à distance et les cours en ligne ont eux aussi connu une croissance considérable. Depuis 2004, le Centre a toutefois atteint le nombre maximal d'activités et de participants qu'il peut gérer avec les moyens, le personnel et les installations dont il dispose actuellement, et ce malgré une demande de services en forte hausse.

Tableau: Nombre d'activités de formation et nombre de participants



Dépenses

Le budget du Centre se compose de frais fixes et de frais variables. Les frais variables englobent tous les frais, y compris les frais de personnel lié à un projet et à durée déterminée, découlant d'activités spécifiques essentiellement basées sur des projets et inclus dans les budgets de ces activités; ces frais sont répercutés sur les participants ou les donateurs. Les frais fixes consistent en l'obligation financière du Centre dérivant des contrats du personnel fixe, en les coûts permanents non liés au personnel, ainsi qu'en les frais de fonctionnement et d'entretien des infrastructures du campus.

Table: Frais de personnel et autres coûts (en milliers USD)

ANNÉE	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (estimation)
FRAIS DE PERSONNEL						
Fixes	12 558	14 915	16 063	16 536	17 858	18 553
Variables	6 272	8 329	9 559	10 543	10 423	10 300
AUTRES COÛTS						
Fixes	5 779	6 180	6 345	6 967	8 559	9 027
Variables*	8 380	13 766	12 038	12 223	12 074	13 150
TOTAL COÛTS	32 989	43 190	44 005	46 269	48 914	51 030

* Subsistance, voyage, scolarité externe, livres, aides et fournitures, autres coûts variables

Les coûts fixes ont fortement augmenté, notamment en raison des obligations inhérentes au mandat du Centre et à son appartenance au système des Nations Unies. Cela va des nouvelles règles de gestion des ressources humaines aux ajustements périodiques de salaires, en passant par les arrangements de renforcement de la sécurité afin de se conformer aux exigences plus strictes du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Les coûts d'audit interne et externe ont également augmenté, au même titre que ceux du rapport aux différents niveaux de supervision.

Recettes

Le Centre reçoit moins d'un tiers de son budget annuel sous la forme de contributions directes et non liées, essentiellement de l'Organisation internationale du Travail et du gouvernement italien. Le reste du budget provient des recettes générées par les activités spécifiques. Le niveau de ce financement est fluctuant et imprévisible, ce qui rend difficile toute planification. En outre, ces sources de financement requièrent une négociation, une gestion et un rapport au cas par cas.

Tableau: Sources de financement par catégorie

Source de financement par catégorie (en milliers USD)	2002	2003	2004	2005	2006 (estimation)
I – Contributions directes (non liées)	10 237	11 966	12 909	13 008	13 807
Organisation internationale du Travail	2 770	2 765	2 937	2 937	3 043
Gouvernement italien	7 376	9 092	9 620	9 708	9 753
Gouvernement français	91	109	111	119	118
Région Piémont (Italie)			241	244	255
Ville de Turin					638
II – Fonds réservés	22 563	31 533	31 252	32 299	32 543
a) Contributions générales aux activités					
Allocation CTBO OIT au Centre de Turin	1 690	1 879	1 696	1 839	1 991
Ministère irlandais de l'Emploi et du Commerce	37	40	43	56	53
Ministère italien des Affaires étrangères	5 954	6 601	8 178	7 896	8 492
<i>Sous-total a)</i>	7 681	8 520	9 917	9 791	10 536
b) Fonds des donateurs (financement de projets)					
AGFUND	108	232	296	290	78
Gouvernement flamand (Belgique)	544	420	720	601	241
Gouvernement wallon (Belgique)	131			73	79
Gouvernement français	141	192	278	311	167
Gouvernement espagnol	267	358	460	262	532
<i>Sous-total b)</i>	1 191	1 202	1 754	1 537	1 097
c) Fonds pour services spécifiques					
OIT	2 193	3 287	3 200	3 204	2 139
Gouv. italien, Fonds social européen	2 797	8 177	5 025	4 662	3 868
Gouv. italien, autres services	436	402	1 262	2 913	1 866
Programme DelNet:					
- Autorités décentralisées espagnoles, Caja Granada	519	576	805	497	958
- Divers, y compris droits d'inscription	669	521	367	668	340
PNUD et autres agences des Nations Unies	1 783	1 705	917	1 728	1 574
Union européenne	506	1 892	2 059	671	2 969
Banque mondiale	1 251	2 217	1 402	1 334	1 133
Parrainage, paiement individuel, divers	3 537	3 034	4 544	5 294	6 063
<i>Sous-total c)</i>	13 691	21 811	19 581	20 971	20 910
TOTAL GÉNÉRAL	32 800	43 499	44 161	45 307	46 350