



POUR DISCUSSION

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Suivi des recommandations de l'équipe de l'OIT et
préparation d'une nouvelle stratégie à moyen terme pour la
période 2012-2015**

Introduction

1. Le plan de développement quinquennal actuel du Centre arrive à échéance en décembre 2011. Le présent document a pour objet de partager avec le Conseil les premières pistes pour la préparation de la nouvelle stratégie à moyen terme, qui lui sera soumise en 2011. Il répond également aux recommandations de l'« examen interne des opérations du Centre international de formation » présentées au Bureau du Conseil lors de la réunion qui s'est tenue le 24 septembre 2010 à Genève, ainsi qu'aux demandes exprimées à la même occasion par différents membres du Bureau du Conseil de recevoir de plus amples informations sur la vision qu'a la Direction du Centre du développement de celui-ci dans le contexte institutionnel et opérationnel actuel.
2. Une des recommandations de l'équipe de l'OIT étant d'introduire une approche axée sur les résultats dans la planification stratégique des activités du Centre, la première partie du document porte sur le processus préparatoire au développement d'un tel plan. Les chapitres suivants traitent des autres recommandations spécifiques de l'équipe de l'OIT.

Un nouveau plan de développement

3. Le Centre opère toujours dans le contexte du Plan de développement pour 2007-2011. Ce plan a été imaginé et adopté avant l'introduction systématique par l'OIT d'une approche de la gestion axée sur les résultats. L'équipe de l'OIT a recommandé que le Centre adopte *un plan à moyen terme utilisant les méthodologies établies de GAR, avec un module de gestion pleinement intégrée des risques*.
4. Un nouveau plan de développement peut très facilement être conçu au format GAR, en fixant des objectifs spécifiques et des indicateurs pour la mesure de leur réalisation, et en liant ces objectifs et indicateurs à ceux établis dans le Cadre stratégique pour 2010-2015 de l'OIT. Un nouveau plan réaliste prendra toutefois en considération les incertitudes persistantes sur la base de financement à moyen terme du Centre et la difficulté de planifier de manière efficace l'utilisation de ressources dont le volume, le moment du versement et le niveau de réservation ne peuvent pas être anticipés. La mise en œuvre du nouveau plan exigera donc inévitablement un suivi et des ajustements annuels, dans un esprit de dialogue total et ouvert avec le Bureau et le Conseil du Centre.
5. Le nouveau plan peut se fonder sur les indicateurs de performances que le Centre utilise déjà pour évaluer et contrôler la pertinence (à travers la contribution à la réalisation des différents objectifs de l'OIT); la portée (à travers le nombre et la composition des participants et jours/participant, y compris le pourcentage de mandants tripartites et de femmes); la qualité (grâce aux commentaires et à l'évaluation systématique de la part des participants); l'impact (par l'évaluation ex-post); la durabilité financière (à travers le recouvrement des coûts fixes). Il y a lieu de développer ces indicateurs, en particulier au niveau de l'évaluation de l'impact et de la relation entre les activités et, non seulement, les objectifs de l'OIT, mais aussi les priorités des PPTD.
5. Dans le contexte du Plan de développement 2007-2011, le Centre a fortement investi dans la mise au point de nouveaux programmes et produits de formation. En conséquence de cet effort, le portefeuille d'activités actuel du Centre reflète tout l'éventail des objectifs de l'OIT et des composantes de l'Agenda du travail décent. Si le Centre continuera à mettre à jour et à diversifier ses produits, la priorité pour le prochain plan à moyen terme sera de consolider l'offre existante et de renforcer l'aptitude du Centre à apporter une contribution effective et durable au développement des capacités institutionnelles des mandants et à la réalisation des objectifs mondiaux de développement. En particulier, les domaines suivants requerront une attention spécifique:
 - a. le développement de l'approche de l'apprentissage de Turin et la pérennisation des méthodes de formation innovatrices et rentables visant à mieux répondre aux demandes d'assistance de plus en plus diversifiées et pointues de la part de l'OIT, de ses mandants et des partenaires nationaux et internationaux du développement;
 - b. le renforcement de la capacité du Centre à évaluer de manière plus systématique l'impact de ses activités de formation et d'apprentissage sur le développement des performances institutionnelles et des capacités des mandants et partenaires, ainsi que sa contribution à la

- réalisation des objectifs de l'OIT;
- c. la mise au point et l'application de méthodologies spécifiques permettant d'évaluer les besoins des mandants de l'OIT en termes de capacités et de concevoir et promouvoir l'application des composantes de développement des capacités dans le cadre de stratégies de l'OIT ou nationales élargies;
 - d. le renforcement des partenariats et le réseautage avec des institutions internationales de formation pour le développement, afin de réduire la duplication des efforts et de promouvoir la cohérence des politiques dans le cadre de l'effort international de poursuite des objectifs de développement;
 - e. le soutien actif aux et le partenariat avec des institutions de formation nationales et régionales afin de répliquer et d'adapter les produits de formation du Centre dans l'optique d'étendre la portée des politiques et outils de l'OIT, priorité étant donnée aux institutions de formation associées aux mandants tripartites de l'Organisation;
 - f. la consolidation de la *Turin School of Development* et le partenariat avec des institutions et réseaux académiques pour toucher la future génération de dirigeants politiques, économiques et sociaux.
6. Il est proposé que le prochain plan à moyen terme couvre la période 2012-2015, et ce afin d'aligner la planification du Centre sur le Cadre stratégique de l'OIT. La préparation du nouveau plan se fera en étroite coordination avec le Bureau de programmation et de gestion du BIT (PROGRAM) et avec le Bureau du Conseil.

La mission du Centre

7. L'équipe de l'OIT a recommandé que le Centre formule une nouvelle vision et une déclaration de missions susceptibles de servir *d'outils d'incitation au travail conjoint et de communication de la mission et du rôle du Centre vers l'intérieur et vers l'extérieur et de références pour l'alignement stratégique futur de la planification à moyen terme et des plans de travail du Centre.*
8. Selon la déclaration actuelle, la mission du Centre consiste à fournir des services de formation, d'apprentissage et de développement des capacités en soutien de l'Agenda du travail décent et des Objectifs du Millénaire pour le développement. Ses activités visent à renforcer les connaissances et les compétences des participants afin d'améliorer leurs performances en tant que décideurs politiques, gestionnaires, praticiens et formateurs des mandants et des institutions partenaires de l'OIT.
9. Le Centre est disposé à revoir et à affiner sa vision et sa déclaration de mission en collaboration avec le Bureau. La nouvelle déclaration pourrait intégrer plus avant les différentes modalités par lesquelles le Centre poursuit sa mission, par exemple:
 - l'appui au développement des capacités institutionnelles des mandants de l'OIT dans le contexte des programmes par pays de promotion du travail décent et des stratégies nationales de développement;
 - la facilitation de la fertilisation croisée et de l'apprentissage pair entre les mandants des pays dont les priorités des PPTD et les défis à relever en matière de travail décent sont similaires;
 - la diffusion des normes, politiques et outils de l'OIT aux mandants et à des publics non captifs;
 - la contribution au développement des ressources humaines du BIT;
 - la prestation de services de formation et d'apprentissage à des partenaires externes de développement réputés dans le contexte de l'agenda mondial du développement.
10. L'articulation du rôle du Centre en un sous-ensemble de fonctions plus spécifiques pourrait en effet faciliter la meilleure compréhension par les deux parties de la valeur ajoutée représentée par le Centre dans le cadre des stratégies et opérations de l'OIT.

Le modèle opératoire

11. L'équipe de l'OIT a également recommandé que le Centre se dote d'un nouveau modèle opératoire afin de faciliter son intégration ultérieure avec le BIT, y compris une *planification conjointe plus intégrée des activités du Centre avec le BIT, dans le cadre des plans de travail axés sur les résultats (PTAR)*. Comme l'a noté l'équipe de l'OIT, le Centre a déjà fait un grand pas en reliant ses activités aux objectifs et résultats de l'OIT et en participant activement à la conception des plans de travail axés sur les résultats avant le début du biennat en cours. D'autres avancées sont encore possibles dans la mesure où le Centre est totalement intégré dans le module GAR d'IRIS. La faisabilité de cette option est examinée par le Siège.
12. Parallèlement, l'expérience a montré que les exemples réussis d'intégration programmatique entre le Centre et les départements techniques et régionaux du BIT découlent plus souvent d'une collaboration positive, de la reconnaissance de la valeur ajoutée des deux parties et de la complémentarité entre elles que de mécanismes institutionnels obligatoires. L'équipe de l'OIT l'a d'ailleurs admis après les consultations qu'elle a menées avec les secteurs techniques du BIT dans le cadre du processus de réexamen. Il va sans dire que l'intégration dépendra surtout du volume de ressources acheminées à long terme via le Bureau pour la réalisation des différents plans de travail axés sur les résultats.

Cours réguliers et académies

13. L'équipe de l'OIT a suggéré d'envisager la possibilité d'un *meilleur dosage des activités (par exemple, académies), y compris par le biais d'un investissement conjoint du Centre et du Bureau, basé sur une analyse approfondie*.
14. Le programme actuel du Centre consiste en plusieurs lignes de produits. Un catalogue de cours réguliers est proposé chaque année. Le Centre travaille activement à la poursuite de la diversification et de l'amélioration de son offre de formation. Un exercice de révision est en cours, qui vise à reconditionner et à rénover les programmes standard en vue d'offrir des activités d'apprentissage plus attrayantes et plus visibles qui deviennent petit à petit des références internationales en matière d'excellence. Chaque événement regrouperait plusieurs cours dans un domaine particulier et permettrait aux participants de choisir des « pistes » d'apprentissage individualisées parmi une variété d'options thématiques et linguistiques. Cette approche, qui a déjà été testée avec succès dans des domaines tels que la microfinance, le développement des entreprises et le développement local, est également susceptible de susciter un plus grand intérêt et une appropriation de la part des secteurs techniques concernés du BIT et d'assurer la présence de personnalités internationales en tant que conférenciers.
15. Sur la base de l'expérience du passé, le Centre envisage d'augmenter le nombre d'académies qui peuvent déjà être proposées en 2011 si les conditions suivantes sont remplies:
 - appropriation et participation actives des secteurs techniques pertinents du BIT. Des discussions sont en cours, et le programme final des académies pour 2011 dépendra de l'engagement technique et institutionnel des secteurs concernés;
 - implication et appropriation actives des bureaux régionaux et de terrain de l'OIT, afin d'assurer la dimension multiculturelle naturelle du processus de partage de connaissances et la pertinence par rapport aux priorités des PPTD. À cette fin, l'interprétation simultanée lors des sessions plénières devient indispensable. Cela augmente de manière significative les coûts fixes d'une activité, qui ne peuvent être amortis que si une masse critique de participants de différentes régions et langues assiste au cours;
 - collaboration institutionnelle avec les organisations et centres d'excellence mondiaux ou régionaux, qui contribueront à l'extension de la portée des activités au-delà du cercle

traditionnel des mandants de l'OIT. C'est là un des facteurs de l'extraordinaire succès rencontré par le programme annuel sur la microfinance;

- présence de personnalités internationales en tant que conférenciers;
 - investissement dans la conception des contenus et des méthodologies afin de maximiser la satisfaction et l'apprentissage des participants.
16. Le Centre pense que l'organisation de cours réguliers sur le modèle des académies peut avoir plusieurs avantages:
- déploiement plus efficient du personnel existant entre les différentes équipes techniques, chaque équipe concentrant ses efforts sur un moment différent de l'année, ce qui pourrait entraîner des économies sur le recrutement de personnel à court terme;
 - possibilité d'investir dans les efforts de promotion à plus grande échelle, y compris la publicité dans des magazines et journaux spécialisés;
 - possibilités de mise en réseau et de diversification des publics cibles. De nombreux participants font part d'un grand intérêt pour l'entrée en contact avec d'autres professionnels et praticiens du même domaine. Plus le groupe de participants est étendu et diversifié, plus les possibilités de conversations enrichissantes et d'établissement de nouveaux partenariats sont nombreuses;
 - approche modulaire permettant aux participants de personnaliser leur programme, y compris la possibilité de ne suivre que des composantes spécifiques de chaque activité;
 - possibilité accrue de diversification des bailleurs de fonds;
 - visibilité renforcée;
 - développement de plateformes virtuelles plus attractives et plus dynamiques à des fins de mise en réseau;
 - offre au personnel de plus de temps pour répondre aux possibilités d'activités sur mesure le reste de l'année.

Activités sur mesure

17. À côté de son programme central, le Centre répond aux demandes d'organisation de solutions d'apprentissage personnalisées visant à combler les lacunes en termes de ressources humaines et de capacités dans le contexte des stratégies de développement des mandants de l'OIT, des institutions nationales et internationales et des partenaires de développement. Le Centre espère que la concentration progressive de cours réguliers en un plus petit nombre d'événements de type « académie » lui permettra d'allouer plus de temps à la conception d'activités sur mesure, et donc de renforcer sa flexibilité et sa capacité de répondre aux demandes émanant de l'OIT et de ses mandants.

Mobilisation des ressources

18. L'équipe de l'OIT a conseillé au Centre de concentrer ses *efforts de mobilisation des ressources sur les projets à grande échelle bien coordonnés, en étroite collaboration avec le BIT*. Cette recommandation est guidée par l'inquiétude que les nombreuses petites négociations visant à obtenir des fonds pour des bourses individuelles et pour une activité spécifique se révèlent en fin de compte inefficaces et induisent des frais de transaction élevés.
19. Dans la configuration actuelle du Centre, la responsabilité de la mobilisation des ressources est centralisée en ce qui concerne la négociation et la gestion des partenariats avec les donateurs et les appels d'offres, ainsi que pour ce qui est de l'allocation des fonds venant des bureaux régionaux de l'OIT. Inversement, les chefs des programmes techniques sont responsables de la recherche des fonds pour financer la participation individuelle des participants à leurs cours réguliers, de la

réponse aux demandes d'assistance spécifique et de la négociation avec les départements techniques du BIT et avec les projets de l'OIT.

20. Le Centre est d'accord avec l'équipe de l'OIT sur le fait que l'approche actuelle de la mobilisation des ressources induit des frais de transaction élevés en raison du grand nombre de négociations liées à l'obtention de petites contributions financières. Cependant, c'est cette approche qui, en l'absence d'accès idoine aux fonds des donateurs ou aux allocations programmatiques de l'OIT, a assuré la viabilité financière du Centre au fil des années.
21. Comme indiqué dans le rapport du Directeur et dans d'autres documents de politique, le Centre maintient que les contributions directes et l'allocation en amont des fonds destinés aux activités de formation et d'apprentissage venant de la CTBO, du CSBO ou des partenariats entre l'OIT et les donateurs renforceraient de manière significative l'efficacité et la fiabilité de son exercice de planification, réduiraient les frais de transaction et l'aideraient à se concentrer sur ses activités centrales. L'adoption d'une stratégie plus explicite de gestion axée sur les résultats pour la conception du futur plan à moyen terme pourrait fournir des arguments supplémentaires en faveur d'une approche programmatique pour la mobilisation des ressources.

Un nouveau modèle financier

22. L'équipe de l'OIT a recommandé que plusieurs améliorations soient apportées au modèle financier du Centre, notamment: a) en *révisant le format de son budget* en séparant les *coûts liés à la formation et connexes* des *coûts administratifs et liés à la gestion* et les *frais fixes* des *frais variables*; b) en *améliorant l'imputation des coûts*; et c) en *améliorant le rapport de gestion*.

Format du budget

20. L'équipe de l'OIT prend note des rapports régulièrement préparés par la Direction pour aider à contrôler les performances financières des activités de formation. Ces rapports, qui confrontent les frais fixes et variables avec les recettes générées par les activités des programmes techniques, servent à étudier les propositions des programmes techniques lors des discussions budgétaires. Les examens budgétaires des recettes et des dépenses des divers programmes techniques ont été menés dans le cadre du processus de préparation du budget 2011. Cet exercice étant déjà interne, le format du budget peut être modifié afin de mieux refléter la manière dont les coûts administratifs et liés à la gestion sont remboursés et de montrer si les frais fixes et les frais variables des activités sont couverts par les recettes que celles-ci génèrent.

Imputation des coûts

23. L'équipe de l'OIT reconnaît que le Centre possède une bonne base pour le rapport de gestion et l'encourage à la développer afin de rapporter intégralement des frais réels. Elle estime toutefois que le Centre pourrait mieux estimer les coûts directs et indirects réels de ses différents types d'activités.
24. Les budgets individuels des activités du Centre comprennent un élément de recouvrement indirect des coûts (appelé « contribution aux coûts fixes »), subdivisé en trois grandes composantes:
 - a. le temps de travail alloué par le personnel du cadre organique et des services généraux directement responsable de la conception, de la commercialisation, de la réalisation et de l'administration de l'activité (calculé selon les coûts standard);
 - b. un pourcentage fixe de frais généraux couvrant les coûts administratifs et de gestion indirects;
 - c. le recouvrement des frais de maintenance des infrastructures du campus liés à l'utilisation des chambres et des salles de classe.

25. Le Centre utilise des paramètres standard pour fixer le montant unitaire de ces éléments du recouvrement des coûts. Le budget des activités est basé sur une estimation des apports directs et indirects nécessaires à la planification, la conception et la réalisation de chaque activité. Selon les accords contractuels passés avec le sponsor de l'activité, le temps de travail à facturer peut être ajusté à la lumière du volume de travail réel. Les enseignements tirés des expériences d'activités similaires passées sont pris en compte pour la tarification des nouvelles activités. Quoiqu'il en soit, la nature hautement personnalisée des activités du Centre et des arrangements contractuels correspondants requiert des hypothèses de départ et des processus de réexamen spécifiques cas par cas.
26. En effet, le Centre n'effectue pas d'analyse ex-post de l'allocation réelle du temps de travail aux activités prises individuellement, comme le recommande l'équipe de l'OIT. Ces données ne pourraient être obtenues que par l'introduction de fiches de travail individuelles que le personnel du Centre devrait remplir à intervalles réguliers. La Direction du Centre est quelque peu réticente à prendre cette mesure, parce qu'elle serait perçue comme une augmentation de la charge de travail d'un personnel déjà soumis à une forte pression et invité à faire plus avec moins de moyens, et qu'elle pourrait également exiger un soutien administratif supplémentaire pour la gestion et le contrôle du système. Un exercice pilote pourrait toutefois être mené en 2011, dans lequel serait relevé chaque semaine le pourcentage de temps passé à certaines activités, tout en cherchant le système de calcul le plus rentable et le logiciel de facturation qui réponde le mieux aux besoins du Centre.
27. L'analyse des données existantes montre que divers types d'activités pourraient être plus ou moins profitables sur le plan financier. Les activités sur le campus et pour un plus grand nombre de participants ont tendance à être plus rentables parce qu'elles permettent une utilisation plus significative des atouts du Centre et une récupération plus importante des coûts fixes. Le Centre a toutefois bâti son succès et sa crédibilité ces dernières années sur sa capacité à proposer des options fortement différenciées répondant aux besoins, demandes et contraintes des mandants et des partenaires.

Amélioration du rapport de gestion

28. L'équipe de l'OIT a formulé plusieurs suggestions pour améliorer les indicateurs de performance utilisés par le Centre afin d'assurer que les décisions budgétaires et financières soient prises sur la base d'un ensemble d'indicateurs idoines et fiables. Comme le suggère l'équipe de l'OIT, de nouveaux indicateurs pourraient être ajoutés à ceux actuellement appliqués pour évaluer la durabilité financière des programmes du Centre, à savoir: a) les progrès réalisés dans la réalisation de l'objectif de recouvrement des coûts fixé pour chaque unité; b) la productivité financière; et c) la capacité à multiplier les fonds captifs.
29. D'autres indicateurs quantitatifs sont en cours de mise au point, non seulement dans les programmes techniques, mais aussi dans les fonctions administratives et d'appui, afin de fournir aux responsables des informations sur les coûts qui leur permettent d'identifier les facteurs permettant d'atteindre des améliorations et une plus grande rentabilité et, au contraire, ceux qui rendent cette quête plus difficile. Un nouveau logiciel d'information d'entreprise sera mis en service à la mi-2011, qui aidera à extraire et analyser les données financières et de performance.
30. Une fois que le Centre se sera doté de la capacité de rapporter des coûts réels, il ne fait aucun doute que des indications de coût plus précises pourront être imputées aux diverses fonctions et activités et qu'un meilleur rapport de gestion sur les indicateurs financiers précités suivra.