

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Le rôle du Centre dans la formation et le développement des capacités de l'OIT

Il est habituellement admis que l'avantage comparatif et compétitif du Centre de Turin réside dans son savoir-faire en matière de pédagogie, de méthodologie et d'enseignement. De ce fait, le Centre est amené à jouer un rôle clé dans l'organisation et la conception d'initiatives concernant l'apprentissage et la formation ainsi que pour le partage des connaissances et des bonnes pratiques aux fins de renforcement des capacités.

Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013

Introduction

1. Le rapport intitulé Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT (« Examen (2013) ») recommande, entre autres, que le rôle joué par le Centre de Turin pour ce qui concerne le cadre de l'OIT en matière de développement des capacités et de formation soit clarifié. Il recommande également de redéfinir le modèle des services de renforcement des capacités de l'OIT et de passer à un modèle centré sur des outils et techniques d'apprentissage évolutifs s'inscrivant dans le cadre d'objectifs plus vastes en matière de renforcement des capacités¹.
2. Le présent document a pour objectif de clarifier la contribution que le Centre peut apporter au cadre de l'OIT en matière de développement des capacités et de formation. Il s'inspire du Plan stratégique axé sur les résultats pour 2012-15 (« le Plan ») adopté par le Conseil à sa 73^e session (novembre 2011)², ainsi que sur les orientations politiques dont le Conseil a discuté à sa 75^e session (octobre 2013) dans le document intitulé *Évolution du rôle du Centre et programme de réforme de l'OIT*³.
3. La première partie de ce document résume le rôle joué actuellement par le Centre dans la structure d'apprentissage et de développement des capacités de l'OIT; la partie II décrit les principaux services offerts par le Centre; la partie III propose un cadre pour un nouveau *partenariat d'apprentissage* entre le Centre et l'OIT, de sorte que le Centre puisse contribuer de manière plus effective à la mise en œuvre de l'offre de capacité de développement des capacités de l'OIT tel qu'avancé dans le Plan stratégique de transition pour 2016-17 et la Stratégie de coopération technique pour 2015-17⁴; la partie IV aborde un certain nombre de questions essentielles découlant de l'Examen; enfin, l'annexe résume les grandes actions à mener pour développer et mettre en œuvre le nouveau partenariat d'apprentissage au cours de la période 2015-17.
4. Le présent document est soumis au Conseil pour décision.

I. Le rôle du Centre dans la structure d'apprentissage et de développement des capacités de l'OIT

5. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008) appelle la coopération technique de l'OIT à:
 - soutenir et appuyer les efforts déployés par chaque Membre en vue de progresser vers l'ensemble des objectifs stratégiques, sur une base tripartite, le cas échéant par le biais des programmes nationaux pour un travail décent et dans le contexte du système des Nations Unies; et
 - aider, là où cela s'avère nécessaire, à renforcer la capacité institutionnelle des États Membres, ainsi que celle des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, pour faciliter la conduite d'une politique sociale pertinente et cohérente ainsi que le développement durable⁵.

¹ Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013, encadré 5.

² CC 73/3.

³ CC 75/3.

⁴ GB.322/PFA/1; GB.322/POL/6.

⁵ Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008), II.A ii).

-
6. Le Plan rappelle que la valeur ajoutée représentée par le Centre pour l'OIT dans son ensemble réside dans sa capacité à traduire les politiques, outils et expertise de l'OIT en outils, plateformes et activités d'apprentissage et de partage des connaissances afin de promouvoir leur compréhension et leur appropriation et, partant, de renforcer leur utilisation et leur application⁶. Le document sur l'*Évolution du rôle du Centre et [le] programme de réforme de l'OIT* identifie la nécessité de mettre au point d'une compréhension et d'une approche communes du rôle de l'apprentissage et de la formation dans le développement des capacités de l'OIT et de mieux intégrer l'apprentissage et la formation dans la conception et l'exécution de la coopération technique⁷. Il présente quatre piliers pour la hiérarchisation et le renforcement des activités de partage des connaissances et de formation du Centre:

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

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

Pilier 3: Développement du personnel du BIT

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

7. Le Centre contribue au développement des capacités de l'OIT par la prestation de services et produits de formation et d'apprentissage visant à renforcer les compétences institutionnelles et individuelles dans les domaines couverts par les normes, politiques et stratégies de l'OIT. Les bénéficiaires en sont les mandants de l'OIT; les institutions nationales, régionales et internationales; le personnel du BIT; et d'autres acteurs étatiques et partenaires du développement.
8. Premièrement, l'avantage comparatif et la valeur ajoutée du Centre résident avant tout dans sa capacité à délivrer aux mandants de l'OIT des formes de développement des capacités liées à la formation et à l'apprentissage de manière efficace et efficiente. Deuxièmement, le Centre constitue pour l'OIT elle-même une ressource précieuse pour le renforcement des capacités d'apprentissage et de formation du personnel du BIT et, partant, pour l'amélioration de la qualité des services de développement des capacités proposés par l'OIT. Troisièmement, à travers ses réseaux et ses contacts avec d'autres agences du système des Nations Unies, des universités et des institutions de formation régionales et nationales, le Centre contribue au développement des capacités institutionnelles sur les normes, politiques et stratégies de l'OIT au-delà des mandants traditionnels.

⁶ CC 73/3, par. 10.

⁷ CC 75/3, par. 16.

II. Les services offerts par le Centre

9. Le contenu hautement technique des services de formation et d'apprentissage du Centre est déterminé par les normes, politiques et priorités fixées par l'OIT. Depuis 2000, ces services étaient regroupés essentiellement autour des quatre piliers de l'Agenda du travail décent. En 2013-14, le Centre a commencé à adapter ses programmes pour tenir compte des huit domaines de première importance (ACI). Le contenu technique des activités de formation devra donc être affiné et aligné sur les résultats et thèmes transversaux proposés dans le Plan stratégique de transition pour 2016-17. Tous les programmes du Centre doivent être en mesure de répondre rapidement à l'évolution des priorités et de refléter ces changements dans les activités, outils et ensembles de formation proposés aux mandants de l'OIT et à d'autres utilisateurs.
10. Les puces ci-dessous donnent un aperçu des modalités de formation et d'apprentissage par lesquelles le Centre met en œuvre ses services de développement des capacités individuelles et institutionnelles:
- Les *cours ouverts*, d'une durée maximale de deux semaines et pour des groupes de 15 à 20 participants, sont organisés sur le campus et au niveau national et sous-régional. Il s'agit d'activités présentielles ou mixtes, récurrentes et dont la promotion est faite à l'avance.
 - Les *activités sur mesure* sont conçues et réalisées en réponse à des demandes spécifiques de mandants de l'OIT, du Bureau, de donateurs et d'autres partenaires.
 - Les *académies* sont des activités résidentielles ou mixtes, d'une durée d'une à trois semaines, qui réunissent de 40 à 300 participants en une seule fois. Elles bénéficient généralement de la contribution, outre de l'OIT, de plusieurs partenaires du développement.
 - Une formation est offerte au *personnel du BIT* dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des processus organisationnels internes liés à des fonctions telles que la mobilisation de ressources, la gestion du cycle de projet et la gestion des évaluations.
 - Le *campus électronique* propose des cours à distance, y compris autoguidés, des cours en tutorat et des webinaires. Il s'agit généralement d'activités mixtes liées à des cours résidentiels ouverts ou sur mesure.
 - Des *services de conseil* sont offerts sur la conception de programmes de formation, les techniques et technologies de l'apprentissage, les principes et méthodologies de l'apprentissage des adultes, etc.
 - Le Centre *accueille et anime* des activités de partage de connaissances, des communautés de pratiques en ligne, des retraites, des réunions d'experts et des conférences pour le personnel du BIT, les mandants de l'OIT et d'autres partenaires.
 - Des *services de publication sur papier et au format électronique* sont proposés, qui couvrent tout le cycle de production, de la traduction à l'impression, en passant par la révision, la mise en page et la conception multimédia.
 - Le Centre intervient parfois en tant que *plateforme de réseautage* dans le système de gestion des connaissances des unités du BIT, en maintenant leurs bibliothèques de ressources d'apprentissage en ligne.

-
- Dans le cadre de la *Turin School of Development*, sept programmes postuniversitaires sont organisés en partenariat avec l'Université de Turin et d'autres institutions académiques. Ces programmes comprennent une phase à distance, une phase sur le campus et la présentation d'une thèse⁸.
11. Ce portefeuille de services est en évolution constante afin de répondre aux besoins d'apprentissage changeants des mandants de l'OIT, du personnel du BIT et des autres intervenants. Les cours ouverts sont régulièrement précédés par des lectures en ligne et des travaux préparatoires. L'apprentissage mixte assure une plus grande rentabilité et un impact plus marqué, tout en permettant aux participants d'adapter leur rythme d'apprentissage à leurs obligations personnelles et professionnelles.
 12. L'*apparence* de l'espace d'apprentissage est elle aussi en changement. Si le Centre utilisait auparavant des salles dans lesquelles les participants se réunissaient physiquement pour écouter des experts et échanger leurs expériences et connaissances, l'environnement a été repensé et aménagé afin de promouvoir un apprentissage plus participatif et interactif. Des espaces plus flexibles sont à l'essai, qui permettent aux participants de « passer au mobile ».
 13. Les profils traditionnels des enseignants et des experts sont petit à petit remplacés par un profil associant maîtrise du sujet et compétences de formation des adultes et d'accompagnement des participants dans une combinaison d'apprentissage présentiel, de tutorat en ligne et de réseautage via des communautés de pratiques virtuelles.
 14. Le contenu de l'apprentissage doit être mis à jour en permanence pour composer avec l'augmentation du volume des informations et des connaissances. En outre, la durée de vie utile des informations est de plus en plus courte, de sorte que les matériels didactiques doivent être révisés plus fréquemment. Par conséquent, le Centre teste en 2014 l'utilisation de tablettes permettant aux participants d'enregistrer et de transporter les informations. Il passe également à l'utilisation de publications électroniques en lieu et place des matériels de formation sur papier.

III. Un cadre pour un nouveau partenariat d'apprentissage entre l'OIT et le Centre

15. En ce qui concerne les services de développement des capacités de l'OIT, l'Examen (2013) relève que:

Le renforcement des capacités a toujours été une composante essentielle des activités de l'OIT sur le terrain et de l'offre de services aux mandants, à la fois en tant que service à part entière et comme moyen d'action à l'appui d'autres services tels que les services consultatifs et techniques, la production et la diffusion des connaissances et le dialogue sur les mesures à prendre. Les services de l'OIT dans ce domaine sont fournis soit directement par l'intermédiaire de ses experts techniques dans les régions et au siège, y compris dans le cadre des projets de coopération technique, soit en partenariat avec des instituts de formation aux niveaux national, régional ou mondial, notamment le Centre international de formation de l'OIT établi à Turin⁹.

⁸ *Turin School of Development Annual Report for the Academic Year 2013-14.*

⁹ *Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013, chapitre 3.2.4.*

-
16. L'Examen ajoute que « [la] formation [de l'OIT est] souvent déconnectée des besoins des mandants (...) et, surtout, dépassée par les nouvelles tendances mondiales en matière d'apprentissage » et identifie une « complémentarité inexploitée du Bureau et du Centre de Turin »¹⁰. Reconnaissant que le Centre a un rôle clé à jouer dans l'organisation et la conception d'activités de formation et d'apprentissage et dans la diffusion des connaissances et des pratiques d'excellence en matière de développement des capacités, l'Examen insiste sur l'importance d'assurer la collaboration avec les départements techniques concernés du BIT au niveau du contenu. Il rappelle également que les coûts constituent un enjeu majeur pour les bureaux régionaux et locaux.
17. En réponse à ces recommandations, et sur la base des quatre piliers présentés dans le document soumis au Conseil en octobre 2013¹¹, un cadre pour un nouveau *partenariat d'apprentissage* entre le Centre et l'OIT est proposé, qui poursuit les trois objectifs suivants:
- contribuer à l'amélioration qualitative du modèle global des services de développement des capacités de l'OIT;
 - rationaliser la prestation de services de formation, d'apprentissage et de développement des capacités en faveur des mandants de l'OIT, en évitant les doubles emplois, la concurrence et le chevauchement entre le Centre et l'OIT;
 - réaliser de plus grandes synergies et économies d'échelle dans la prestation de ces services par le Centre et l'OIT.

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

18. Conformément à la typologie des pays en développement utilisée par l'OIT, le Centre différenciera mieux et ciblera ses services pour les rendre plus pertinents pour les besoins des mandants de l'OIT¹². À l'heure actuelle, les services d'apprentissage sont différenciés essentiellement au niveau des thèmes techniques des quatre piliers de l'Agenda du travail décent et parfois adaptés à une région, un pays ou un partenaire social particuliers. Les services seront réorientés de manière à refléter les différentes catégories de besoins d'apprentissage induites par les différents niveaux de développement social et économique. Il faudra pour cela renforcer, au-delà des capacités linguistiques du Centre, son expertise technique et sa capacité à mettre en œuvre un large éventail d'approches et de pratiques d'apprentissage et de formation adaptées à ces catégories, et accélérer la mise en place de l'apprentissage mixte et informatisé.
19. Le contenu de fond des services de formation et d'apprentissage orientés sur les normes internationales du travail et les politiques et stratégies de l'OIT sera adapté afin de tenir compte des résultats du Plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17 et prendre en compte les questions transversales¹³. Pour chaque domaine de résultats et question transversale, l'avantage comparatif du Centre sera mis à profit à

¹⁰ Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013, chapitre 3.2.4.

¹¹ CC 75/3.

¹² L'Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013 recommande que « [l'] OIT devrait élaborer un cadre mondial différencié pour regrouper les États Membres en fonction de leurs besoins spécifiques en matière de services fournis par l'Organisation. (...) [C]e cadre devrait également servir de base pour l'élaboration de familles plus cohérentes d'outils, de produits et de pôles de connaissances, qui permettent d'adapter la prestation de services de l'OIT aux besoins des pays des différents groupes. »

¹³ GB.322/PFA/1.

travers des partenariats d'apprentissage avec des prestataires de services régionaux et nationaux. La priorité consistera à offrir aux mandants de l'OIT des services de formation et d'apprentissage pertinents et opportuns qui intègrent et relient plusieurs résultats et questions transversales.

20. Le Centre haussera le rythme de la mise en place de services d'apprentissage à distance accessibles aux mandants de l'OIT tout en assurant que la formation en face-à-face reste la principale modalité. Un recours accru à l'apprentissage mixte permettra au Centre de répondre aux besoins d'apprentissage changeants des mandants de l'OIT, d'étendre sa portée et d'augmenter le rythme de renouvellement du contenu de l'apprentissage. Cela devrait également contribuer à une baisse des coûts de formation pour les mandants de l'OIT.
21. Les programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs et le Programme du dialogue social du Centre collaboreront étroitement avec leurs homologues du siège et avec les spécialistes de terrain concernés afin d'identifier les priorités des mandants de l'OIT et de concevoir une offre de formation qui réponde à leurs besoins. En plus des services offerts par ces programmes qui s'adressent explicitement aux mandants de l'OIT, le Centre continuera à améliorer la présence des représentants des employeurs et des travailleurs dans d'autres services. Sur la base des pratiques d'excellence apparues en 2014, certaines académies proposeront des parcours d'apprentissage spécifiques pour les représentants des travailleurs et des employeurs. Une académie dédiée à la promotion du dialogue social tripartite national a été lancée en 2014. Le mécanisme mis en place en 2013 pour allouer des fonds supplémentaires aux programmes des travailleurs et des employeurs sera maintenu en 2015. De nouvelles approches sont également mises à l'essai en 2014 pour encourager les programmes techniques à travailler en consortium avec les programmes des travailleurs et des employeurs.
22. Le Centre a pour objectif d'augmenter de 30 pour cent la part de services de formation offerts en partenariat avec des institutions académiques et de formation nationales, régionales et sous-régionales, y compris celles des organisations de travailleurs et d'employeurs. Ces partenariats reflètent un changement de paradigme visant à se rapprocher des mandants de l'OIT, à renforcer les capacités institutionnelles nationales et régionales, à mieux intégrer l'expertise de l'OIT dans le contexte local, à étendre la portée du Centre et à réduire les coûts.

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

23. Le Centre prendra un certain nombre de mesures pour renforcer son rôle d'animateur du partage des connaissances. Les communautés de pratiques en ligne créées en 2013 pour les groupes de travail sur les ACI seront consolidées et le Centre facilitera leur migration vers des plateformes de communication liées aux résultats du Plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17. Le Centre créera également un service de ressources d'apprentissage en ligne à l'usage des participants, qui sera relié au portail, aux bibliothèques et aux bases de données de l'OIT et fournira un accès aux bibliothèques en ligne d'autres agences des Nations Unies et institutions d'apprentissage partenaires. Le Centre mettra à niveau le laboratoire d'apprentissage et la couverture Wi-Fi pour offrir un accès facile et gratuit à tous les participants.
24. La collaboration avec l'OIT sur le programme conjoint de doctorat lancé en 2013 se poursuivra. Ce programme prévoit le placement temporaire, d'abord au sein de départements techniques du BIT et puis dans un programme technique du Centre, d'étudiants qui mènent des recherches sur des thèmes présentant un intérêt pour l'OIT. Pour le Centre, les étudiants du doctorat constituent une belle occasion

d'intégrer les réflexions les plus récentes sur la recherche liée à l'OIT dans la conception et la réalisation de ses produits d'apprentissage.

25. Le Centre renforcera son réseautage avec d'autres prestataires de services de formation et institutions académiques. Les accords de réseautage sont plus profitables quand ils reposent sur des objectifs définis conjointement, des modalités de fonctionnement et de financement similaires et une expertise et des publics cibles compatibles mais complémentaires. Un autre exemple de réseautage au niveau politique et opérationnel est la Voie de l'apprentissage (*Learning Link*), par laquelle des institutions de formation et d'apprentissage nationales, régionales et internationales discutent et comparent leurs notes sur des questions communes liées à l'apprentissage et sur les options politiques afin de contribuer plus efficacement aux programmes mondiaux de développement des capacités et d'accroître l'impact et la durabilité de leurs services d'apprentissage.
26. Le Centre capitalisera sur les partenariats conclus avec des institutions académiques internationales dans le cadre des programmes postuniversitaires de la *Turin School of Development*. Il dispose déjà d'un portefeuille de programmes postuniversitaires directement pertinents pour la promotion du développement durable, notamment le master en économie du travail appliquée au développement mis en œuvre en partenariat avec la Sorbonne (Paris); le master en gouvernance et management des marchés publics en appui développement durable; et le master en gestion pour le développement mis en œuvre en partenariat avec l'Université de Turin. Le Centre étudie la possibilité d'élargir ce portefeuille en 2015-16 par le lancement d'un master en protection sociale à réaliser en collaboration avec l'Université de Maastricht et l'Université de Turin et d'un master en étude comparative des relations professionnelles.

Pilier 3: Développement du personnel du BIT

27. Sur la base de son expérience de l'approche de l'apprentissage de Turin, le Centre propose de développer avec l'OIT des normes similaires sur l'apprentissage, qui seraient appliquées en particulier quand l'OIT et le Centre conçoivent et/ou délivrent ensemble des services d'apprentissage et de développement des capacités destinés aux mandants de l'OIT et au personnel du BIT.

Encadré 1: L'approche de l'apprentissage de Turin

En 2009, le Centre a adopté l'approche de l'apprentissage de Turin, qui consacre les normes pédagogiques par lesquelles il entend assurer la pertinence, la qualité et l'impact de ses services de formation, d'apprentissage et de développement des capacités. Ces normes sont exprimées sous la forme de 13 ingrédients qui, une fois mélangés, différencient le Centre des autres instituts d'apprentissage et de formation.

Pour augmenter sa pertinence, le Centre veille à ce que ses activités contribuent aux agendas de développement des organisations et répondent aux besoins des individus. Il le fait en évaluant systématiquement les besoins d'apprentissage, en diversifiant son offre afin d'ajouter de la valeur et en adoptant des modalités flexibles.

En ce qui concerne la qualité de ses services, le Centre autonomise les participants afin qu'ils passent à l'action dans leur environnement professionnel propre. Plusieurs ingrédients contribuent à la réalisation de cet objectif, à savoir des approches mixtes, des formations expérientielles et axées sur les résultats, la création de connaissances transférables, la promotion des valeurs de l'OIT et des Nations Unies en général, le recours à des experts de renommée internationale et l'accès à des ressources d'apprentissage et – pour les activités organisées sur le campus – un environnement propice à l'apprentissage.

Enfin, pour atteindre l'impact escompté et ainsi faire la différence dans le contexte organisationnel ou professionnel des participants, le Centre contrôle en permanence que la majorité de la formation dispensée soit liée à la fonction et intégrée dans les organisations, établit des réseaux et communautés de pratiques et évalue systématiquement l'apprentissage par rapport à des objectifs fixés au préalable qui, à leur tour, alimentent la conception de nouvelles activités.

28. Le Bureau recourt aux services de formation et d'apprentissage du Centre dans les domaines suivants:

- gestion stratégique et formation au leadership;
- insertion des nouveaux fonctionnaires;
- animation d'activités de partage de connaissances et de retraites d'équipes;
- développement de modalités d'apprentissage à distance autoguidé sur les aspects de la gestion des opérations;
- communautés de pratiques pour les experts et les praticiens de la coopération technique;
- mobilisation de ressources et gestion du cycle de projet;
- certification du personnel du BIT impliqué dans les audits de genre, les emplois verts et la gestion des évaluations.

Encadré 2: Programme de certification sur les emplois verts

Un nombre croissant de mandants de l'OIT sollicite de l'aide afin de pouvoir répondre aux préoccupations environnementales à travers la lentille du monde du travail. Une meilleure compréhension des liens entre la durabilité environnementale et le travail décent aidera les mandants de l'OIT à placer l'Agenda du travail décent et les programmes par pays de promotion du travail décent au cœur de ce nouveau cadre.

Dans ce contexte, le Centre et l'OIT collaboré en 2014 à la mise au point d'un parcours de développement du personnel visant à renforcer les capacités du personnel du BIT à mieux articuler le développement durable, le travail décent et les emplois verts à travers les quatre objectifs stratégiques de l'Agenda du travail décent. En participant à ce programme, le personnel du BIT renforce sa capacité à contribuer au partage des connaissances à l'échelle du Bureau et sont dans une meilleure position pour créer des réseaux et entamer une collaboration transversale.

Dans le cadre de ce programme, les fonctionnaires du BIT se voient offrir un accès à une certification alignée sur les normes internationales (par exemple, la classification CITE de l'UNESCO). Cela implique la conformité avec un certain nombre de critères relatifs à l'éligibilité, à la durée de la formation, aux exigences minimales de participation et à l'évaluation des compétences. Le programme de certification comprend un mélange de formation à distance, d'ateliers en face-à-face et de travail écrit final, pour une durée totale de formation de 90 heures, à terminer sur une période de 18 mois.

29. L'hétérogénéité des services d'apprentissage actuellement offerts par le Centre à l'OIT reflète leur évolution au fil des années pendant lesquelles le Centre a essentiellement répondu aux besoins et comblé les lacunes identifiées par le Bureau.

Encadré 3: Programme de certification des responsables des évaluations

Avec l'introduction à l'OIT de la gestion axée sur les résultats et de la programmation fondée sur des données probantes, l'évaluation a gagné en importance. Le bureau de l'évaluation (EVAL) met en œuvre la politique, les stratégies et les programmes d'évaluation de l'OIT et coordonne et assure le contrôle de qualité d'un nombre croissant d'évaluations de projets. Chaque année, entre 50 et 60 évaluations de projets indépendantes sont menées à travers l'OIT.

La majorité de ces évaluations sont gérées par des fonctionnaires du BIT qui mènent cette tâche sous la direction et le contrôle d'EVAL. Pour mettre à niveau la qualité de la gestion de l'évaluation et pour étendre le réservoir de fonctionnaires compétents en la matière, EVAL et le Centre ont développé et réalisé conjointement en 2013 un programme de certification du personnel du BIT qui exerce cette fonction.

Le programme de certification se compose de deux phases: un atelier résidentiel de trois jours sur le campus ou sur le terrain, pour expliquer aux participants les exigences techniques et les outils et techniques nécessaires pour gérer fructueusement une évaluation, et un accompagnement quand les participants ont réintégré leur position. Sous la direction de l'administrateur du programme, les participants gèrent une évaluation en utilisant le savoir-faire, les outils et les techniques acquis pendant l'atelier. Après le cours et l'expérience pratique, les participants reçoivent un certificat.

-
30. Un domaine d'amélioration identifié par les mandants de l'OIT lors de l'enquête menée dans le cadre de l'Examen concerne la qualité des services de formation de l'OIT et la nécessité d'une formation spécifique pour le personnel du Bureau, les conseillers techniques principaux, les spécialistes techniques et les directeurs des projets nationaux sur les méthodologies d'apprentissage et la conception de la formation. Pour répondre à ce besoin, l'Examen recommande de « [l]ancer un programme intensif de perfectionnement professionnel pour le personnel de l'OIT concourant à la prestation de services de renforcement des capacités sur le terrain et au siège en étroite collaboration avec le Centre de Turin. »¹⁴
 31. Il est proposé de se baser sur l'offre actuelle de développement conjoint du personnel, y compris les programmes sur les emplois verts et de certification des responsables des évaluations, tel que décrit aux encadrés 2 et 3. Pour répondre à la recommandation de l'Examen, un programme spécifique de renforcement des capacités et de soutien aux responsables de terrain et au personnel des bureaux locaux sera mis en œuvre en priorité.
 32. Un groupe de travail sur l'apprentissage sera établi entre HRD et le Centre pour assurer une planification plus stratégique et plus cohérente et une complémentarité des activités de développement du personnel du BIT, ainsi que l'institutionnalisation du partenariat d'apprentissage avec l'OIT.

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

33. Conformément au quatrième pilier identifié dans le document sur *l'Évolution du rôle du Centre et [le] programme de réforme de l'OIT*, les services d'apprentissage du Centre et son vaste réseau seront déployés pour soutenir l'intégration des priorités de l'OIT dans l'agenda du développement pour l'après-2015. Les nouveaux objectifs de développement seront orientés sur l'action, de nature mondiale et universellement applicables. Ils auront pour but d'intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux et de reconnaître les interconnexions dans la réalisation du développement durable sous toutes ses dimensions. Les priorités de l'OIT devraient émerger fortement dans un certain nombre d'objectifs, y compris, mais sans s'y limiter, celui qui appelle à la promotion d'une croissance économique durable et inclusive, du plein emploi productif et du travail décent pour tous.
34. Le Centre est bien placé pour contribuer à la mise en œuvre des priorités de l'OIT dans le cadre du nouvel agenda du développement durable par le biais de ses partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies et grâce à son expérience de prestation conjointe de services d'apprentissage avec un grand nombre de ces institutions. Par exemple, l'Académie sur les emplois verts est organisée en 2014 en collaboration avec l'ONUDI, le PNUD, le PNUE et l'UNITAR, et l'édition 2013 de l'Académie sur les questions de genre a été organisée en collaboration avec ONU Femmes. Le Centre a animé avec PARDEV un atelier « Unis dans l'action » destiné aux directeurs des bureaux de pays de l'OIT et à d'autres fonctionnaires du BIT et visant à promouvoir la programmation conjointe avec les agences des Nations Unies présentes sur le terrain. Le Centre offre également des services d'apprentissage pour le compte de programmes conjoints des Nations Unies dans lesquels l'OIT est l'agence principale, comme celui sur l'emploi des jeunes ou le programme de

¹⁴ Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT, 2013, encadré 5.

promotion de la sécurité alimentaire en Zambie, mis en œuvre avec la FAO. Ces bonnes pratiques de collaboration et de partenariat dans le domaine du développement rural, des emplois verts et de l'égalité des genres seront reproduites dans un certain nombre d'autres domaines.

35. Le Centre contribuera activement aux efforts déployés par l'OIT pour intégrer ses priorités dans les stratégies et programmes de mise en œuvre d'autres agences des Nations Unies dans le cadre général de l'agenda de développement pour l'après-2015 et continuera à travailler avec l'OIT au développement d'activités et d'outils de renforcement des capacités pour aider les mandants à atteindre leurs objectifs aux niveaux national et régional.

IV. Les grandes questions que le Centre doit affronter

Collaboration avec l'OIT

36. La collaboration et la coordination sur l'apprentissage et le développement des capacités entre le Centre et l'OIT – au siège et dans les régions – sont essentielles pour la pertinence et l'efficacité du travail du Centre. L'OIT définit les priorités des programmes techniques du Centre; elle est le premier utilisateur de ses services; elle supervise ses structures de gouvernance; et elle lui apporte un soutien financier substantiel. Dans le cadre institutionnel « Une OIT », le Centre a des fonctions distinctes mais partage un but et des objectifs communs. L'Examen (2013) souligne que les services de développement des capacités offerts par le Centre aux mandants de l'OIT sont plus efficaces quand ils sont développés et mis en œuvre en partenariat avec les départements techniques du siège et les régions et quand il y a une synergie entre les interventions respectives. Cela nécessite:

- l'implication du Centre dans les principaux processus de planification et de programmation de l'OIT;
- la consultation et la coordination avec les bureaux locaux pour la fixation des priorités et la réalisation de la formation dans les régions;
- la coordination des efforts de mobilisation des ressources;
- le partage des connaissances;
- la collaboration avec les départements techniques concernés du siège et avec les régions pour la conception et le contenu technique de la formation; et
- le cas échéant, la prestation conjointe de services de formation et d'apprentissage.

Intégration des questions de genre, diversité et inclusion

37. Un des éléments clés du programme de réforme de l'OIT est la promotion d'une approche plus large et plus intégrée de l'égalité sur le lieu de travail. Le Plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17 fait toujours de l'égalité des genres une question transversale pour l'ensemble des travaux de l'OIT. Le Centre propose une série de mesures supplémentaires pour accélérer l'intégration des questions de genre dans son action. Ces mesures sont présentées dans un document présenté à cette session du Conseil et intitulé *Rapport sur l'état d'avancement de l'égalité entre hommes et femmes*¹⁵. La promotion de l'intégration des questions de genre et du programme d'inclusion élargi de l'OIT continuera à faire partie intégrante des services de formation et de renforcement des capacités offerts par le Centre.

¹⁵ CC 77/5, partie V, par. 41-48.

Le point de vue des régions

38. Dans le cadre de l'Examen (2013), les régions ont exprimé leurs préoccupations quant à la pertinence des services du Centre pour les mandants de l'OIT et aux coûts connexes. Répondre efficacement à la première préoccupation nécessitera le développement de méthodologies et d'outils permettant au Centre d'évaluer plus systématiquement, et en étroite collaboration avec les régions, la pertinence des services de formation et d'apprentissage qu'il offre. Les mesures suivantes seront mises en œuvre:

- en collaboration avec l'unité d'évaluation du BIT, et en consultation avec les régions, un système d'évaluation plus rigoureux et approfondi sera mis au point afin d'apprécier la pertinence de la couverture et du contenu des services de formation et d'apprentissage;
- les évaluations des besoins de formation seront utilisées de manière plus systématique par tous les programmes techniques du Centre;
- des évaluations indépendantes des domaines thématiques et des programmes techniques seront menées régulièrement;
- des méthodologies plus efficaces et des outils plus fiables seront introduits afin de collecter et d'analyser les réactions directes des participants;
- il sera fait un plus grand usage des recherches et statistiques de l'OIT et d'autres entités;
- une collaboration plus étroite sera nouée avec les départements concernés du BIT quant au contenu technique des formations;
- les activités de développement du personnel se focaliseront sur le renforcement des méthodologies d'apprentissage et des approches pédagogiques; et
- un programme d'amélioration continue des ressources en ligne sera mis en place pour les matériels et les outils de formation.

39. Les régions ont également soulevé la question du coût des services du Centre. Les principaux facteurs de coûts des activités du Centre sont les frais de personnel et les autres coûts fixes, y compris l'entretien et le fonctionnement journalier des infrastructures didactiques et hôtelières du campus. Pour couvrir ces frais, le Centre s'appuie sur une combinaison de contributions volontaires, principalement de l'OIT et du gouvernement italien, et de recettes provenant des activités. Les contributions volontaires couvrent environ 50 pour cent des coûts fixes du Centre; le solde est couvert par les recettes générées par les activités de formation et d'autres activités connexes.

40. Si on entend maintenir le niveau actuel des opérations et atteindre les objectifs fixés dans le Plan, les possibilités de réduction ultérieure du coût des services de formation du Centre sont limitées. Si les efforts de réduction des frais de fonctionnement seront poursuivis, des réductions significatives auraient un impact direct sur la capacité opérationnelle du Centre de fournir ses services ainsi que sur son fonctionnement en tant que lieu de formation résidentiel.

41. Pour assurer la durabilité opérationnelle du Centre *et* pour parvenir à d'autres réductions du coût de ses services, les mesures suivantes seront mises en œuvre:

- rationalisation des pratiques administratives et commerciales;
- affectation plus efficiente des ressources en personnel;
- recours accru à l'apprentissage mixte;
- développement du campus électronique et des autres modalités d'apprentissage informatisées; et

-
- renforcement de la collaboration avec des partenaires locaux, y compris utilisation plus importante des infrastructures locales et partage des coûts liés aux experts pour les services de formation offerts dans les régions.

42. Le Conseil souhaitera sans doute:

- a) approuver le cadre pour un partenariat d'apprentissage entre le Centre et l'OIT, tel qu'il est présenté dans ce document, et***
- b) recommander au Conseil d'administration du BIT que ce cadre soit pris en considération pour la mise en œuvre de la vision générale et de la stratégie du Plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17, ainsi que dans la Stratégie de coopération technique de l'OIT pour 2015-17.***

Turin, le 11 septembre 2014

Point appelant une décision: paragraphe 42

<p>2. Partage de connaissances et diffusion des normes internationales du travail et des politiques et stratégies de l'OIT</p>	<p>Consolidation et migration des communautés de pratiques sur les ACI vers les résultats de l'OIT</p> <p>Création d'un service de ressources d'apprentissage en ligne</p> <p>Mise à niveau du laboratoire d'apprentissage</p> <p>Mise à niveau de la couverture Wi-Fi</p> <p>Mise en œuvre d'un programme de doctorat avec l'OIT</p> <p>Extension du portefeuille de programmes postuniversitaires de la <i>Turin School of Development</i></p>
<p>3. Développement du personnel du BIT</p>	<p>Intégration de l'approche de l'apprentissage de Turin dans les services d'apprentissage et de développement des capacités de l'OIT</p> <p>Établissement d'un groupe de travail sur l'apprentissage</p> <p>Adoption de normes d'apprentissage communes</p> <p>Développement et réalisation d'un cours de certification pour les formateurs du BIT</p> <p>Développement et réalisation de cours de certification pour le personnel du BIT sur certains domaines techniques</p> <p>Offre de programmes de formation spécifiques pour les responsables de terrain et le personnel des bureaux nationaux</p> <p>Adoption d'une convention pour la formation des conseillers techniques supérieurs de l'OIT</p> <p>Lancement d'une académie sur la coopération technique de l'OIT</p>
<p>4. Extension de la portée et interface avec le système des Nations Unies, les institutions académiques et de formation et les autres partenaires du développement</p>	<p>Conclusion de partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies, organisations internationales et institutions de formation régionales et nationales</p> <p>Développement de nouveaux cours en collaboration avec d'autres agences du système des Nations Unies sur les objectifs de développement durable pour l'après-2015</p>