

Conseil du Centre

83^e session, octobre 2020

CC 83/2

POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Post-COVID 19: Orientation future du Centre international de formation de l'OIT

Introduction

1. Le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») a été créé par le Conseil d'administration du BIT en 1964 dans le but de livrer une formation au service du développement économique et social dans le respect et par la promotion des normes internationales du travail. Le Centre est financé principalement par les contributions volontaires du budget ordinaire de l'OIT, le gouvernement de l'Italie et les produits gagnés pour les services de formation et autres qu'il fournit.
2. Au cours de la dernière décennie, le Centre a renforcé avec succès sa position en tant que fournisseur concurrentiel à l'échelle mondiale de services de formation et d'apprentissage assistés par les technologies de l'information, en particulier maintenant pour ceux liés à l'avenir du travail. Le Centre opère dans un environnement complexe et en constante évolution, et il doit s'adapter aux nouveaux développements technologiques, à la remise en question du multilatéralisme, au changement climatique et à la pression concurrentielle d'autres prestataires de services d'apprentissage.
3. La crise sanitaire a aggravé ces défis, menacé la viabilité financière du Centre et induit une nécessité d'accélérer davantage le rythme de l'adaptation en réponse aux perturbations du marché mondial de l'apprentissage des adultes.
4. Depuis mars 2020, le Centre est passé avec succès de la formation en présentiel aux activités d'apprentissage à distance. Parallèlement, il a étendu la portée de ses services de renforcement des capacités institutionnelles des mandants de l'OIT et des autres partenaires de l'OIT, afin de les aider à faire le saut vers l'apprentissage et la collaboration numériques¹. En conséquence directe de ces mesures, le Centre a non seulement conservé, mais surtout élargi son vivier de participants, ce qui prouve la forte demande pour les services de formation en ligne et les autres services qu'il propose, qui deviennent un avantage concurrentiel véritable et crucial pour l'avenir.
5. À ce jour, le nombre de participants inscrit à des programmes d'apprentissage à distance en 2020 s'élève à 36 738. À titre de comparaison, le nombre total de participants aux programmes du Centre pour l'exercice biennal 2018-19 était de 48 759, dont 25 364 à

¹ Pour de plus amples informations, voir le document CC 83/1/Add.2, «L'évolution du portefeuille de service du Centre».

distance. Jusqu'à présent, en 2020, l'apprentissage à distance a généré 5,4 millions de dollars des États-Unis de recettes, avec un rapport coût/bénéfice plus favorable que la formation en présentiel.

6. En plus de ces mesures, le Centre a également renforcé la collaboration avec des partenaires externes en vue d'utiliser les infrastructures hôtelières et didactiques du campus actuellement disponibles, générant ainsi d'autres recettes.
7. À la lumière des bouleversements de l'environnement externe causés par la pandémie de COVID-19 et des besoins et attentes changeants des mandats de l'OIT, le Centre a entrepris une révision en profondeur de son modèle opérationnel afin de saisir les nouvelles chances qui s'offraient à lui et d'assurer sa viabilité financière à long terme en tant que pôle mondial d'excellence pour le développement des capacités. Le présent document: a) analyse les changements de l'environnement externe; b) résume comment la stratégie de durabilité du Centre s'est transformée en réponse; c) brosse le tableau historique de la situation financière du Centre; d) décrit sa situation financière actuelle; et e) examine la meilleure façon d'aligner le modèle opérationnel du Centre sur la nouvelle réalité, dans le cadre du mandat de développement des capacités prévu par la Déclaration du Centenaire de l'OIT et la Stratégie de développement des capacités de l'OIT adoptée en 2019, ainsi que de soutenir l'innovation à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation.

A. Changements de l'environnement externe

8. L'environnement dans lequel le Centre opère subit des changements fondamentaux mus par les tendances à long terme et accélérés par la pandémie de COVID-19. Une analyse des dynamiques sociales, technologiques, économiques, environnementales, pratiques et politiques qui façonnent cet environnement est proposée ci-dessous:
 - *sociales*: les décisions d'achat des apprenants sont influencées par des préoccupations écologiques et sanitaires. Les jeunes adultes sont enclins à utiliser les technologies modernes, veulent accéder à des services d'apprentissage 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et façonner leur propre expérience d'apprentissage;
 - *technologiques*: les progrès réalisés par les technologies numériques offrent aux prestataires de services d'apprentissage de nouvelles possibilités d'étendre leur portée, d'amener les services d'apprentissage aux participants plutôt que l'inverse, et de réduire les coûts unitaires;
 - *économiques*: l'impact à moyen terme de la récession qui frappe le monde en 2020 pourrait avoir des répercussions négatives sur les budgets publics;
 - *environnementales*: les considérations liées au changement climatique affectent les voyages et les coûts d'exploitation des installations du campus;
 - *pratiques*: il est difficile de savoir si et quand les voyages internationaux reprendront à des niveaux «pré-pandémiques», et dans quelle mesure les participants seront prêts à voyager à des fins de formation ou estimeront que cela en vaut la peine alors que des modèles d'apprentissage alternatifs deviendront de plus en plus courants; et
 - *politiques*: les tensions auxquelles est confronté le multilatéralisme pourraient avoir un impact sur les prestataires de services d'apprentissage mondialisés.
9. L'analyse des chances qui s'ouvrent à la suite de ces changements dans l'environnement révèle que la croissance exponentielle des connaissances et les changements technologiques rapides peuvent augmenter la demande de services d'apprentissage pour adultes offerts par le Centre en appui à la promotion du travail décent et à la justice sociale, ainsi que d'approches centrées sur l'humain pour faciliter les transitions futures liées au travail. Les risques associés aux changements dans l'environnement sont que les restrictions aux déplacements et mouvements

transfrontaliers rendent potentiellement plus difficile pour le Centre de «rassembler le monde sur un seul campus». En outre, la récession économique aura probablement un impact négatif sur les budgets de développement du personnel et les décisions de dépenses des mandants de l'OIT et d'autres partenaires du Centre pour les années à venir. La pression financière qui en résulterait pourrait être aggravée par le risque de coupes dans les budgets gouvernementaux, ce qui pourrait compromettre l'équilibre financier du Centre. Les risques sanitaires mondiaux et les efforts de lutte contre le changement climatique pourraient également amener les apprenants individuels et les clients institutionnels à préférer la formation en ligne et les méthodes de collaboration virtuelle à l'approche plus traditionnelle de la formation présentielle.

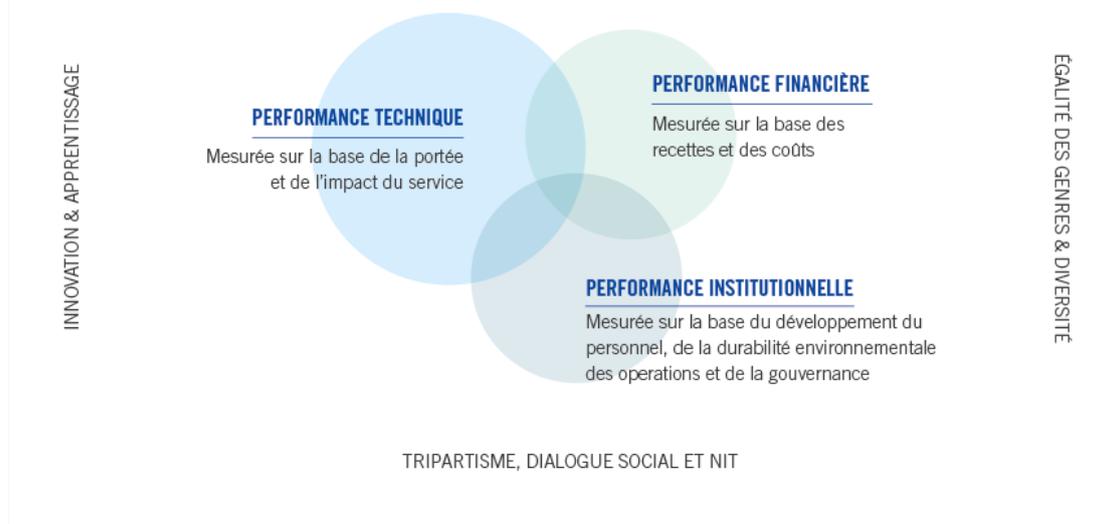
10. Une des forces du Centre est qu'il peut s'appuyer sur la réputation internationale de l'OIT. En outre, il est connu pour être un leader mondial de l'innovation en matière d'apprentissage, il dispose de capacités internes en croissance rapide en matière d'apprentissage et de collaboration numériques et repose sur un personnel hautement qualifié pour mener ses activités de formation. De l'autre côté, les activités du Centre se sont traditionnellement concentrées sur la formation en présentiel, qui est coûteuse, à faible volume et plus gourmande en ressources, et les coûts fixes élevés liés au campus et au personnel le mettent dans une position défavorable par rapport à ses concurrents.

B. Évolution de la stratégie de développement durable du Centre

11. Le Centre entend jouer les premiers rôles dans le monde de la formation et être le lieu de passage obligé pour le développement et le renforcement des capacités des mandants de l'OIT, en appui à la promotion de la justice sociale et de l'Agenda du travail décent. Son rôle principal consiste à fournir aux mandants de l'OIT des formations spécialisées sur tous les aspects de l'Agenda du travail décent.² Pour être durable, le Centre recherche un équilibre dynamique entre un certain nombre d'objectifs non financiers et financiers articulés autour de trois dimensions distinctes, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension institutionnelle. Ces trois dimensions sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Si la performance technique occupe une place centrale parce qu'elle concerne directement le mandat du Centre, toute faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur les performances des autres piliers, ce qui compromettrait la durabilité globale du Centre.

² Plan stratégique du CIF-OIT pour 2018-2021, document CC 80/2/1, p.13.

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



Source: Rapport d'exécution pour 2018-19

- 12.** La stratégie de durabilité du Centre lui a servi de feuille de route pendant la pandémie de COVID-19, permettant ainsi à la Direction de continuer à se focaliser sur l'atteinte des principaux indicateurs tout en ajustant rapidement les opérations au fur et à mesure des événements. La grande pertinence du Centre pour les mandants de l'OIT a été confirmée une nouvelle fois par le nombre de participants tripartites qui a augmenté malgré la crise³. Le Centre a considérablement et rapidement élargi sa gamme de services de développement des capacités institutionnelles hors formation, pleinement alignés sur la stratégie de l'OIT en la matière⁴. Le portefeuille de services du Centre a également évolué avec succès, passant d'une formation principalement en face à face à une combinaison plus diversifiée, avec un accent plus marqué sur l'apprentissage en ligne, et complétée par des services non liés à la formation pour le développement des capacités institutionnelles.
- 13.** En 2020, le Centre a aligné son portefeuille de services sur la Déclaration du centenaire de l'OIT, qui met l'accent sur le soutien au renforcement des capacités des mandants de l'OIT afin de faciliter les futures transitions liées au travail en adoptant des approches centrées sur l'humain⁵. Il s'est efforcé de remplir ce mandat en axant ses services sur les aspects de l'avenir du travail référencés comme priorités thématiques dans le programme et budget de l'OIT pour la période biennale 2020-21. Le Centre a également donné suite à l'appel aux partenariats pour la mise au point d'approches innovantes et a contribué à la création d'un pôle de connaissances et d'innovation fédérant différentes unités organiques de l'OIT et supervisé par un comité intersectoriel de la connaissance et de l'innovation. L'accent accru mis sur les transitions liées à l'avenir du travail et sur l'apprentissage et l'innovation a abouti au développement de nouveaux produits de formation et de services de conseil non liés à la formation relatifs à ces sujets, à de nouveaux investissements dans l'innovation en matière d'apprentissage et dans l'apprentissage et la collaboration numériques, y compris dans les infrastructures

³ Document CC 83/1/Add.2, p. 11.

⁴ Pour de plus amples informations sur la stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT, voir le document GB.335/INS/ 9.

⁵ GB.328/PFA/1, GB.335/PFA/1 et Déclaration du Centenaire.

informatiques⁶. Ces décisions d'investissement ont élargi l'espace stratégique pour le réaligement du modèle opérationnel du Centre.

C. Historique financier

14. Pour pouvoir répondre pleinement aux demandes et saisir les occasions futures et ainsi être reconnu comme un pôle mondial d'excellence pour le renforcement des capacités, le Centre doit assurer sa durabilité financière.
15. À sa création en 1964, le Centre était censé être financé par des contributions volontaires et les recettes provenant de ses propres activités de formation, sans contribution attendue du budget de l'OIT. Au fil des années, les contributions volontaires des États Membres ont diminué et la situation s'est aggravée, obligeant le Centre à rechercher d'autres sources de revenus.
16. En 1980, le Conseil d'administration du BIT a examiné un rapport complet sur le Centre, qui envisageait même une possible fermeture. Le Conseil d'administration a appuyé la poursuite des opérations du Centre et autorisé le Directeur général à dégager un montant de 4,5 millions de dollars des États-Unis pour apurer régler ses dettes. Cependant, le Centre a continué de souffrir de graves problèmes de trésorerie et son budget a été déficitaire pendant plusieurs années. Les efforts visant à réduire les coûts fixes ont débouché sur la suppression de 73 postes entre 1979 et 1990.
17. En novembre 1990, après des consultations approfondies, le Conseil du Centre a adopté le Plan de développement 1991-1995, qui prévoyait une réforme du Centre impliquant, surtout, une intégration technique avec l'OIT. Le Conseil d'administration du BIT a alors autorisé l'annulation du montant de 1,5 million de dollars qui avait été avancé au Centre en 1979 et le gouvernement italien a accepté d'augmenter sa contribution annuelle de 13 pour cent. À partir de 1991, le budget du Centre a retrouvé l'équilibre.
18. En 2008, à la suite de la crise économique et financière mondiale, le Centre s'est à nouveau retrouvé confronté à des difficultés financières. En 2009, le déficit a été absorbé par les réserves et les financements supplémentaires reçus de l'OIT.
19. En novembre 2009, pour faire face à un déficit budgétaire prévu de 1,3 million d'euros pour 2010, l'OIT a augmenté de 500 000 dollars sa contribution au Centre pour l'exercice biennal 2010-11. Depuis lors, pour chaque exercice biennal, l'OIT a renforcé sa coopération avec le Centre et recouru de plus en plus à ses services, avec un nombre et une variété croissants d'activités pour le programme de travail ordinaire et les projets financés par des donateurs. Cela se traduit par une augmentation des recettes provenant des activités réalisées pour l'OIT de 5 millions d'euros en 2008-09 à 18,4 millions d'euros en 2018-19, au-delà de la contribution régulière de 4,125 millions de dollars par an. Au cours de la même période, le gouvernement italien a continué à apporter un soutien substantiel à sa contribution annuelle de 7,85 millions d'euros, qui vient s'ajouter aux contributions que la Ville de Turin verse pour l'entretien du campus. Par ailleurs, le gouvernement italien verse aussi une contribution annuelle destinée à financer des activités spécifiques qui, en 2020, s'élève à 1,6 million d'euros. D'autres partenaires ont également contribué périodiquement au financement du Centre.

⁶ «Nous offrons des solutions d'apprentissage numérique: Un nouveau Campus en ligne et des services de conseil pour les intermédiaires institutionnels», brochure d'information du CIFOIT, disponible en anglais, espagnol et français.

20. Le Centre a régulièrement dégagé des excédents budgétaires au cours des dernières années, qui ont été réinvestis dans ses opérations avec l'accord du Conseil. Cette utilisation des excédents budgétaires peut constituer une bonne pratique de réinvestissement, mais certaines années, les recettes budgétaires générées ne vont pas de pair avec les mouvements de trésorerie entrants. Cela a un impact sur le niveau réel des excédents disponibles pour le réinvestissement et donc sur le financement des opérations pour les périodes suivantes.

D. Situation financière actuelle

21. Les activités du Centre ont été sévèrement touchées par la pandémie de COVID-19. La formation dispensée aux mandants sur le campus s'est interrompue en mars, sans aucune certitude quant au moment où elles reprendront, ou à quel niveau. Cela a eu des effets négatifs importants sur la situation financière du Centre, car les produits provenant des services de formation constituent 65 pour cent de ses recettes budgétisées, tandis que les coûts fixes sont restés en grande partie les mêmes.

22. Le Centre a déjà réagi et mis en œuvre des mesures d'économie, d'environ 1,5 million de dollars, dans ses opérations en réduisant les dépenses discrétionnaires lorsque cela est possible, par exemple au niveau des postes vacants, de l'entretien, des voyages et des consultants, et en renégociant les contrats existants pour minimiser les engagements futurs. Bon nombre de ces mesures ne sont cependant pas viables à long terme sans un changement significatif du modèle opérationnel du Centre. Parallèlement, l'arrêt de la formation en présentiel a entraîné une économie de 6 millions de dollars en coûts variables liés aux activités de formation.

23. Comme indiqué plus haut, le Centre a également étendu de manière significative et avec succès sa gamme de produits d'apprentissage à distance et augmenté les recettes provenant d'autres sources, mais les produits totaux pour 2020 sont estimés à environ 6 millions de dollars de moins que prévu.

24. Le Centre est maintenant confronté à des problèmes immédiats de liquidité et de viabilité financière à long terme. Pour atténuer le premier, l'OIT a mis à disposition un financement sous la forme de paiements anticipés en espèces de 3 millions de dollars pour des services fournis au cours de l'année. En mai 2020, les demandes de services émanant de l'OIT s'élevaient à 6,2 millions de dollars.

25. Les premières estimations parlaient d'un déficit compris entre 4 et 7 millions de dollars pour 2020. Cependant, avec la mise en œuvre des mesures d'économie et de prestation de services et grâce à la très forte demande pour ses services de formation en ligne, il est possible que le Centre enregistre en fin d'année un résultat budgétaire réduit mais proche de l'équilibre. La situation pour les années à venir reste cependant incertaine.

E. Adaptation à la nouvelle réalité

26. Bien que les développements futurs soient incertains, il est hautement improbable que l'environnement de formation et économique revienne dans un avenir proche aux conditions qui prévalaient avant la pandémie. Cependant, il existe pour le Centre un énorme potentiel non seulement de maintien, mais également d'élargissement et d'amélioration de ses services. Pour réaliser ce potentiel, le Centre doit agir de manière décidée pour devenir une institution résiliente, adaptable et durable, et pour prospérer dans les années à venir en tant que pôle mondial d'excellence pour le renforcement des capacités.

27. Un large spectre de modèles opérationnels pourrait être envisagé pour assurer au Centre un avenir durable et amélioré. À une extrémité de ce spectre se trouverait un modèle opérationnel largement basé sur le statu quo. À l'autre extrémité se trouverait une approche radicalement différente, basée sur un modèle opérationnel décentralisé à l'échelle mondiale. Le Conseil est invité à donner des indications sur les options qui pourraient être retenues pour un examen ultérieur. Les trois scénarios illustrés ci-après sont des exemples de telles options. Ce ne sont pas des propositions, mais plutôt des pistes pour les discussions qui doivent déboucher sur un avenir radieux pour le Centre. Sur la base des orientations fournies par le Conseil, des propositions détaillées seront élaborées. Lors de l'élaboration des futures propositions, il sera pleinement tenu compte de la relation de longue date et appréciée avec le gouvernement italien et de l'étroite association avec la Ville de Turin, et des consultations seront menées avec eux. La mise en œuvre de tout changement qui en résultera se fera en tenant dûment compte de l'impact sur le personnel et en consultation avec ses représentants, le Conseil et les autres parties prenantes.

Scénario 1:

28. a) Prestation de services: Le Centre chercherait à retrouver une base de participants en présentiel équivalente à celle de 2019; l'offre d'activités de formation en ligne relevée en 2020 diminuerait en raison de la réaffectation du retour et des ressources aux activités en face à face. La part occupée par les activités de renforcement des capacités hors formation dans la gamme de services du Centre serait maintenue aux niveaux observés en 2020. Les perspectives de croissance future de la base de participants seraient limitées en raison de la capacité de conception d'activités présentielles et du manque de personnel supplémentaire pour organiser des activités en ligne. La qualité du service serait assurée aux niveaux observés au cours de l'exercice biennal 2018-19.
- b) Infrastructures: Le Centre conserverait l'intégralité du campus de Turin, à savoir les bureaux, les espaces de formation, les services hôteliers et l'infrastructure informatique, y compris les centres de données.
- c) Financement: Comme aujourd'hui, les produits proviendraient des activités de formation et des autres services, et un soutien financier, au moins égal aux niveaux actuels, resterait demandé à l'OIT, au gouvernement italien et à la Ville de Turin, et serait également sollicité auprès d'autres partenaires. Les coûts fixes associés à la conservation de l'ensemble du campus seraient toujours encourus, ce qui imposerait d'attirer un nombre élevé de participants sur le campus, et des économies sur d'autres dépenses seraient nécessaires pour assurer la viabilité financière la Centre.
- d) Personnel: Toute réduction de la dotation en personnel se ferait par le biais de l'attrition normale des effectifs, des départs à la retraite et des résiliations d'engagement par consentement mutuel, et serait accompagnée par une requalification du personnel afin de mieux refléter la nouvelle composition du portefeuille de services.
- e) Impact environnemental: L'empreinte environnementale resterait largement inchangée.

Scénario 2:

29. a) Prestation de services: Le Centre étendrait encore la portée de ses activités d'apprentissage en ligne et mènerait un niveau réduit d'activités de formation en présentiel. Les activités de formation en face à face sur le campus se concentreraient sur des événements à grande échelle comme les académies mondiales, pour lesquelles le Centre peut tirer parti du pouvoir de mobilisation de l'OIT, tandis que les activités présentielles en petits groupes pourraient être déplacées sur le terrain,

éventuellement en partenariat avec d'autres institutions de formation. L'accent mis sur les services d'apprentissage en ligne irait de pair avec des investissements supplémentaires dans l'ensemble des services non liés à la formation. Dans ce scénario, le potentiel d'expansion de la portée du Centre est élevé, en raison de l'évolutivité des services d'apprentissage en ligne.

b) Infrastructures: Ce scénario impliquerait une utilisation réduite des infrastructures de formation et d'hébergement du campus et nécessiterait d'autres arrangements pour la gestion et l'utilisation des installations devenues excédentaires. L'infrastructure informatique devrait également être revue afin d'intégrer les changements dans le modèle de prestation de services.

c) Financement: Les produits proviendraient des activités de formation et des autres services, et un soutien financier resterait demandé à l'OIT, au gouvernement italien et à la Ville de Turin, et serait également sollicité auprès d'autres partenaires. Le Centre réaliserait des économies sur les coûts d'entretien et de fonctionnement de son campus, mais pourrait devoir se procurer des locaux et des espaces de formation hors site en cas de besoin. Il faudrait encore un certain temps pour reconstruire la base actuelle des produits gagnés, mais le Centre serait néanmoins en mesure d'équilibrer plus facilement son budget en raison du rapport coût/bénéfice plus faible des services en ligne d'apprentissage et de conseil non liés à la formation. Ce scénario offre une possibilité accrue de réduire les coûts fixes, car les opérations sur le campus seraient limitées aux bureaux, avec une diminution des besoins en matière de formation et d'hébergement.

d) Personnel: Ce scénario nécessite le réalignement de fonctions organisationnelles et le déplacement de personnel des services internes vers la formation. En outre, le Centre devrait investir dans la requalification du personnel pour mieux refléter la nouvelle composition de son portefeuille de services. Toute réduction de la dotation en personnel se ferait par le biais de l'attrition normale des effectifs, des départs à la retraite et des résiliations d'engagement par consentement mutuel.

e) Environnement: L'empreinte environnementale du Centre baisserait fortement en raison de la réduction de la taille et des services du campus, ainsi que de la diminution des déplacements des participants vers Turin.

Scénario 3:

30. a) Prestation de services: Le troisième scénario implique de passer du statut de centre de formation principalement basé sur le campus à celui de pôle d'apprentissage et d'innovation, et ouvre également la possibilité d'envisager des satellites régionaux. Dans ce scénario, le Centre tirerait parti de sa réputation d'excellence et renforcerait ses compétences de prestation de services de formation et de conseil non liés à la formation sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques, en ligne et sur le terrain, et arrêterait la formation présentielle sur le campus.

b) Infrastructures: Ce scénario ne nécessiterait qu'une présence très réduite à Turin, ou ailleurs. On pourrait envisager la création de satellites dans d'autres régions, soit autonomes, soit liés à un bureau de l'OIT, soit encore en partenariat avec des institutions de formation locales. Cela nécessiterait le soutien des partenaires de développement afin de dispenser une formation en face à face sur le terrain sur une base de partage des coûts et des recettes. L'infrastructure informatique devrait également être revue afin d'intégrer les changements dans le modèle de prestation de services. Ce scénario offrirait également la possibilité d'élargir la portée des services.

c) Financement: Les produits proviendraient des activités de formation et des autres services, et un soutien financier resterait demandé à l'OIT, des pays hôtes ou des partenaires, et serait également sollicité auprès d'autres sources. Ce scénario offre une grande marge de manœuvre pour réduire les coûts fixes, mais selon les partenariats qui seraient conclus, la formation en face à face pourrait devoir être dispensée dans des installations externes, ce qui impliquerait des coûts importants.

d) Personnel: Ce scénario exigerait une réduction et un reprofilage significatifs des ressources en personnel. Divers services d'appui ne seraient plus nécessaires et une requalification du personnel dans les nouvelles technologies d'apprentissage serait indispensable afin de mieux refléter l'évolution du portefeuille de services.

e) Environnement: L'empreinte environnementale diminuerait considérablement, car les voyages intercontinentaux seraient en grande partie remplacés par des voyages régionaux et des services d'apprentissage en ligne.

Prochaines étapes

31. Comme indiqué plus haut, ces scénarios ne constituent pas des propositions, mais servent plutôt à lancer une discussion sur l'avenir du Centre, étant entendu qu'il faudra attendre jusqu'en 2021 pour élaborer des propositions à proprement parler, qui seront soumises à l'examen du Conseil. Les membres du Conseil sont invités à donner Le Conseil est invité à donner des indications sur les options qui pourraient être développées. Ces options pourraient être présentées pour décision lors d'une session extraordinaire du Conseil qui se tiendrait au premier semestre 2021. Ensuite, le Centre élaborerait un plan stratégique détaillé pour la période 2022-2025 et des propositions de programme et de budget pour l'exercice biennal 2022-23 pour approbation finale par le Conseil en octobre 2021. Tout au long de ce processus, la Direction du Centre consultera les mandants et sollicitera les contributions des différentes entités de l'OIT et des représentants du personnel.

Le présent document est soumis au Conseil pour discussion et orientation.

Turin, octobre 2020

