

**POUR INFORMATION**

QUATORZIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

La stratégie de développement des capacités de l'OIT: le rôle du Centre international de formation de l'OIT, Turin**Introduction**

1. A l'initiative conjointe des groupes des employeurs et des travailleurs, la commission avait été saisie au mois de mars 2006 d'un document de synthèse sur le développement futur du Centre et ses relations avec le BIT, avec en toile de fond les mesures envisagées pour mieux articuler le mandat et les activités du Centre à l'Agenda pour le travail décent de l'OIT. A cette occasion, le débat, les prises de position des membres de la commission, ainsi que les commentaires du Bureau, convergèrent sur plusieurs points.

Des points de convergence

2. Le premier axe de convergence est évoqué au paragraphe 10 du document de synthèse¹. Il repose sur l'idée qu'il convient d'élaborer, à l'échelle de l'OIT, une stratégie cohérente de développement et de renforcement des capacités des mandants, seule base valable pour mieux saisir la place du Centre et son intégration opérationnelle dans le programme du BIT. Cette idée a également fait son chemin au sein de la Commission de la coopération technique dont le sentiment unanime est en effet que, dans le programme de coopération technique du BIT, priorité devrait être donnée au renforcement des capacités des mandants, le Centre de Turin jouant un rôle essentiel en la matière. Le document précise encore que le rôle et la place de ce dernier pouvaient être parfaitement définis comme «... rôle d'analyse des besoins de formation et de conception et mise à l'essai des produits et outils de formation et d'apprentissage; de mise en œuvre du volet formation des programmes et des projets du BIT; de formation du personnel du BIT; de soutien aux travaux de recherche et de publication du BIT; et de mise en place de réseaux et programmes académiques visant la diffusion de l'Agenda du travail décent».
3. Le deuxième point de convergence est le constat que le Centre jouit auprès des mandants de l'OIT d'une crédibilité accrue et d'une grande visibilité, toutes deux acquises aux

¹ Document GB.295/PFA/15/1(Rev.), mars 2006. «Autres questions financières. Le développement futur du Centre de Turin et ses relations avec le BIT», paragr. 10.

termes de réformes importantes. Le mandat du Centre, son profil de compétences et son professionnalisme ne sauraient plus être mis en cause. Le sentiment commun est bien celui de son utilité, de la pertinence de ses actions et du soutien général qu'il a apporté ces dernières années. Le Bureau du Conseil du Centre ² a reconnu toutefois, en août 2006, que l'un des éléments centraux d'une stratégie de renforcement des capacités des mandants de l'OIT était la nécessité de pallier le déficit de cohésion entre les différentes parties prenantes: les services techniques du BIT, les structures de terrain, l'Institut international d'études sociales et le Centre. Ce besoin d'une plus grande cohérence conduit inévitablement à remettre en question la coordination et la division du travail entre les diverses entités, conditions sine qua non pour assurer que l'Organisation accomplisse ses missions essentielles avec une efficacité toujours accrue. Le Directeur général y fit de surcroît écho dans ses interventions, évoquant l'importance de la cohérence et de la complémentarité dans la conduite des missions de l'OIT.

4. Le troisième point, également un constat partagé, est qu'une intégration totale du Centre dans le BIT poserait de graves problèmes juridiques et financiers, notamment du fait de la structure de financement du Centre, de son degré de dépendance à l'égard de sources et de filières externes de financement et de la croissance zéro qui s'applique au budget du BIT.
5. L'importance du degré de dépendance du Centre par rapport à des sources externes de financement avait déjà été mise en exergue comme l'un des facteurs structurels qu'il convenait d'appréhender. Evoquée par le Commissaire aux comptes dans son rapport de novembre 2005 au Conseil du Centre, cette dépendance accentue en effet les difficultés qu'a le Centre à planifier son activité à moyen et à long terme, sans parler de ses difficultés à maintenir les grands équilibres budgétaires. Parmi diverses pistes ³, le Bureau du Conseil du Centre et plusieurs membres de la commission ont soutenu l'idée de concevoir un nouveau mécanisme ou système de contributions directes au budget du Centre venant des pays industrialisés, qui rejoindraient ainsi l'Italie et le Bureau ⁴. Il permettrait de stabiliser en partie l'action du Centre en réduisant, à un niveau gérable, le degré d'incertitude et les conditions souvent liées à la négociation de ressources extrabudgétaires de coopération technique.
6. Ces convergences ont été entérinées en d'autres occasions. Ainsi, en août 2006, présidant la réunion du Bureau du Conseil du Centre, le Directeur général résumait le sentiment général en indiquant que: «... au nombre des moyens dont dispose l'OIT, le Centre a le rôle unique de transmettre les connaissances relatives aux questions et aux sujets d'intérêt concernant l'Organisation grâce à un renforcement des capacités. Son apport particulier lui permet de modeler les capacités des mandants de l'OIT et de les renforcer», ce qui est «de plus en plus perçu comme un élément essentiel de la coopération technique aux fins de développement». Reprenant par ailleurs l'énoncé d'une politique cohérente de formation et de renforcement des capacités, il réaffirmait enfin le rôle primordial du Centre dans le

² Document CC/68/6/a, 68^e session du Conseil du Centre, sixième question à l'ordre du jour, compte rendu de la réunion des membres du Bureau du Conseil (15 août 2006), Turin, nov. 2006.

³ Parmi diverses mesures, les porte-parole des groupes des employeurs et des travailleurs indiquèrent les échanges de personnel, les détachements temporaires d'experts du BIT, une sous-traitance accrue d'activités, mesures permettant de réduire les coûts ou d'augmenter le volume des activités et des recettes du Centre.

⁴ Il est intéressant de noter que, lors de la création du Centre en 1964, la formule acceptée par près de 40 Etats Membres se fondait sur un mécanisme de contributions volontaires. Mais ce système, non obligatoire, a assez vite fait place à la situation actuelle où le poids des contributions non liées à la prestation de services est pour l'essentiel assumé par le pays hôte (l'Italie) et le BIT pour un peu plus d'un quart du budget annuel du Centre.

transfert des connaissances et le développement des capacités nécessaires au soutien de l'Agenda du travail décent au sein du système des Nations Unies.

7. Enfin, il est utile de rappeler que, lors de sa session de novembre 2006, le Conseil du Centre a largement soutenu les priorités et les orientations du nouveau Plan quinquennal 2007-2011 de développement du Centre. Il reconnaissait toutefois, à l'instar du représentant du gouvernement de l'Italie, que la faisabilité de ce plan dépendait fortement des hypothèses budgétaires sur le niveau des ressources qui seraient mises à disposition du Centre pour le réaliser. Le Conseil du Centre adopta ce plan à l'unanimité. Il fut soutenu, par la suite, par cette même commission et par le Conseil d'administration. Ainsi, le BIT et toutes les instances citées se rejoignent pour appuyer l'action du Centre. Toutes sont également conscientes qu'il convient d'établir un calendrier des réformes en vue de promouvoir une intégration plus étroite entre les opérations du Centre et celles du BIT et d'adapter le Centre aux défis auxquels il devra faire face dans les cinq prochaines années.

Développement des capacités et cohésion des moyens: pour une stratégie de l'OIT

8. Sous ce chapitre, sans toutefois prétendre à un examen exhaustif, l'objectif est d'éclairer les traits constitutifs d'une stratégie de développement des capacités pour l'OIT. Ils méritent une analyse ultérieure plus fine, notamment à la lumière des facteurs externes, déjà évoqués, en particulier la réforme du pilier développement du système des Nations Unies. Mais à ce stade de la discussion interne, l'intérêt du Bureau est de recueillir les avis et les suggestions de la commission.
9. Sans entrer dans un débat conceptuel autour de la notion de développement des capacités, nous pourrions simplement convenir qu'elle se définit par *les actes que pose l'Organisation, dans le cadre de son mandat institutionnel, pour renforcer la capacité de ses mandants et partenaires à concevoir, planifier, mettre en œuvre et assurer la pérennité d'un agenda concerté de travail décent, aux niveaux local, national, régional et global.* Les actes que pose ainsi l'Organisation doivent de surcroît tenir compte, dans la mesure des moyens disponibles, du besoin d'assurer une cohérence des politiques (économiques, sociales, commerciales, financières, etc.) au service du développement.
10. En tant qu'organisation tripartite, l'OIT est pleinement consciente du fait que les capacités devant être développées ne se limitent pas à celles des organismes gouvernementaux. Si le rôle des gouvernements est essentiel dans la formulation des politiques et programmes économiques et sociaux, leur efficacité peut se trouver affectée par l'insuffisance des ressources, par des considérations politiques et par un taux élevé de renouvellement du personnel. Les acteurs non étatiques qui sont solidement enracinés dans la société civile, comme les organisations d'employeurs et de travailleurs, mais aussi les coopératives et les associations de développement local, peuvent assurer une plus grande continuité et un meilleur retour sur investissement dans le développement de leur capacité institutionnelle.
11. Le renforcement de la capacité des gouvernements, des partenaires sociaux et d'autres institutions importantes (parmi lesquelles le système judiciaire, les assemblées parlementaires, les médias, les administrations locales et les coopératives) imprègne toutes les composantes de l'Agenda pour le travail décent. Il a des incidences sur l'utilisation et la promotion des principes et droits fondamentaux au travail. Il conditionne la manière dont les organisations d'employeurs et de travailleurs sont dirigées et impliquées dans le choix et la mise en œuvre des politiques de l'emploi et des politiques sociales de leur pays. Le renforcement de la capacité interne aide ces organisations à s'engager dans un dialogue social significatif. Il est essentiel de disposer d'institutions du marché du travail pleinement fonctionnelles et performantes, qu'il s'agisse des services de l'emploi, des systèmes de

formation, de l'inspectorat du travail ou des institutions de sécurité sociale, pour formuler des politiques appropriées et répondre à l'immense demande de services émanant de l'ensemble de la fonction publique, des entreprises, des demandeurs d'emploi et des chômeurs, aussi bien dans l'économie non structurée que dans l'économie structurée. Les organismes gouvernementaux, les organisations des partenaires sociaux, les universités et d'autres entités ont besoin de capacités de prévision, de planification et de recherche pour observer les phénomènes et les tendances socio-économiques (y compris les migrations de main-d'œuvre et le travail des enfants), établir des prévisions et concevoir des réponses et des mesures appropriées.

- 12.** Le développement des capacités est multidimensionnel. Les ressources financières et matérielles jouent un rôle crucial: il ne sert à rien de disposer d'inspecteurs du travail compétents et motivés s'ils n'ont pas les moyens nécessaires pour effectuer leurs missions. Deuxièmement, l'autonomie juridique et politique est une condition nécessaire pour exercer un impact durable: si les ministères du Travail n'ont pas voix au chapitre dans les décisions de politique générale ou si le fonctionnement des organisations d'employeurs ou de travailleurs est soumis à des contraintes politiques ou juridiques, il est improbable que leur action soit fructueuse. Troisièmement, l'élaboration d'outils, de processus de travail et de politiques basés sur l'utilisation des meilleures pratiques est de nature à renforcer largement la capacité institutionnelle. Quatrièmement, la compétence, l'engagement et la motivation du personnel sont les moteurs de toute institution efficace.
- 13.** Avec le temps, l'OIT s'est progressivement dégagée de la mise en œuvre directe pour mettre l'accent sur le transfert de savoir-faire et le renforcement des capacités des institutions nationales. La mise en œuvre directe demeure une composante importante de certains programmes spécifiques tels que l'IPEC, le développement économique local, la promotion de l'entrepreneuriat, les investissements dans les travaux d'infrastructure à fort coefficient de main-d'œuvre. Toutefois, elle s'inscrit toujours dans la stratégie globale des projets comme la démonstration du fait que les outils et les méthodes de l'OIT fonctionnent effectivement et peuvent être reproduits à plus grande échelle par les autorités nationales. L'association des institutions nationales appropriées au pilotage des activités de mise en œuvre directe est par conséquent une composante cruciale de la stratégie de développement des capacités de l'OIT. C'est seulement dans des circonstances exceptionnelles – telles que les situations d'urgence liées à des désastres naturels ou à des guerres civiles – que l'OIT est amenée à assumer des responsabilités plus directes en l'absence d'une capacité nationale suffisante. L'établissement d'une stratégie clairement définie visant à associer les institutions nationales et à développer leurs capacités est également devenu un critère essentiel de la politique de l'OIT en matière de conception et d'évaluation des projets.
- 14.** Ces actes reposent sur la mise en œuvre d'une panoplie de moyens et de compétences qui sont au fondement du professionnalisme du Centre. Pour être efficaces, le BIT et le Centre agissent à trois niveaux: les individus, les organisations et les systèmes. Ces trois niveaux se renforcent mutuellement. Au niveau des individus, la formation et le transfert des connaissances reposent pour l'essentiel sur un renforcement des compétences liées à la prise de décisions. Ils combinent, selon la nature des interventions, les connaissances professionnelles à des compétences dans des champs connexes: gestion, communication, négociation, responsabilités juridique et politique, pédagogie et formation d'enseignants, pour ne citer que quelques exemples. Les formations et le transfert des connaissances au niveau des individus doivent tenir compte du contexte dans lequel ils se situeront – à savoir l'institution ciblée –, mais aussi des interactions entre celle-ci et les personnes qui en font partie.
- 15.** Au niveau des organisations et des systèmes, les activités de formation et de développement des ressources humaines s'inscrivent nécessairement dans un contexte plus

large, plus étendu: celui de l'efficacité et des performances des institutions et des politiques. Elles sont donc soutenues par d'autres méthodes et moyens que la formation, fortement axées sur le conseil, les réformes à mener, la cohérence des politiques, l'adéquation permanente entre le mandat des organisations ciblées et l'évolution des réalités sociale, économique, culturelle et financière dans lesquelles elles l'exercent.

16. Dans le cadre d'une stratégie de développement des capacités à l'échelle de l'OIT, il convient de procéder à une évaluation approfondie de la valeur ajoutée et des avantages comparatifs de ses principaux organes opérationnels. Le personnel technique du siège de l'OIT est le mieux placé pour réaliser des analyses et prodiguer des conseils sur l'efficacité des politiques, des méthodes et des outils dans des contextes économiques, politiques, sociaux et culturels divers à travers le monde. Il est le mieux outillé pour exercer une fonction de développement des connaissances, d'assurance qualité et de partage du savoir dans toute l'Organisation.
17. Le réseau de bureaux extérieurs de l'OIT constitue l'interface entre l'Organisation et ses mandants. Ces bureaux sont chargés d'apprécier les besoins des mandants et d'adapter l'appui technique de l'OIT à des situations spécifiques. Ils orientent les interventions de l'OIT en fonction des priorités perçues, qui se reflètent dans les programmes nationaux pour le travail décent et dans les cadres de développement nationaux. Ils dispensent des conseils et apportent un feedback aux secteurs techniques de l'OIT sur ce qui fonctionne bien ou mal dans l'application des politiques générales et des outils de l'OIT au niveau national. Ils assurent directement la gestion de la plupart des activités de l'OIT en matière de coopération technique et de développement des capacités sur le terrain.
18. Le Centre constitue l'un des vecteurs et des instruments essentiels de l'OIT pour le développement des capacités, la formation et l'apprentissage parmi ses mandants. Les interventions du Centre sont caractérisées par une approche structurée et centrée sur l'apprenant. Le contenu comme les méthodes sont résolument orientés vers la pratique. Ils visent à aider les participants à renforcer leurs connaissances professionnelles et leurs compétences dans leurs activités actuelles et futures de décideurs, de dirigeants et de spécialistes. A ce titre, le Centre contribue au renforcement des capacités au niveau individuel. Un travail mené en étroite collaboration avec les institutions et organismes gouvernementaux, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les organisations régionales et internationales dont les participants sont originaires crée des conditions qui permettent de lier les activités d'apprentissage individuelles aux performances de ces organisations. Ainsi se trouvent renforcées les capacités au niveau organisationnel. Le concept de développement des capacités appliqué par le Centre englobe aussi bien la formation professionnelle de haut niveau que le développement des ressources humaines et le développement organisationnel.
19. Dans la mesure où les activités du Centre s'inscrivent dans de plus vastes projets de coopération technique ou de développement institutionnel, ou dans la mesure où elles visent spécifiquement à la création d'un environnement favorable, c'est également le troisième niveau du développement des capacités – celui du système – qui est abordé.
20. La 95^e session de la Conférence internationale du Travail de juin 2006 a examiné la politique et la stratégie de coopération technique de l'OIT. Dans le rapport qu'elle a présenté en séance plénière, la Commission de la coopération technique a souligné que:

... la conception et la mise en œuvre de programmes de coopération technique devraient mettre pleinement à contribution les compétences techniques, les installations et la capacité de formation disponibles au Centre international de formation de l'OIT. L'OIT devrait utiliser le Centre de Turin pour développer les capacités des mandants et ses programmes devraient refléter l'extension de leurs besoins. Elle devrait également utiliser le Centre de Turin pour faire en sorte que l'ensemble du personnel de l'OIT soit familiarisé avec les principes, les buts

et le fonctionnement du programme de coopération technique tels qu'ils sont exposés dans ces conclusions. Dans la mesure du possible, le Centre de Turin devrait collaborer avec les centres de formation nationaux et régionaux ayant des objectifs semblables.

21. La réussite de la stratégie de développement des capacités de l'OIT dépendra en définitive du succès de la combinaison des connaissances que possèdent les secteurs techniques, de la capacité d'adaptation des bureaux extérieurs aux demandes des mandants, de la capacité opérationnelle et de la technologie et des compétences techniques du Centre en matière d'enseignement.
22. En ce qui concerne la conception d'une division optimale du travail entre le Bureau et le Centre, une approche pragmatique et cohérente s'impose. D'un côté, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la coopération technique internationale (y compris celle de l'OIT) se retire progressivement de la mise en œuvre directe et se concentre de plus en plus en contrepartie sur le transfert et l'adaptation du savoir-faire, ainsi que sur le développement du personnel et des compétences institutionnelles. De l'autre, la formation et l'apprentissage ont progressivement quitté les salles de cours pour pénétrer les lieux de travail, avec l'introduction de modalités et de méthodes d'apprentissage souples et ouvertes. Inévitablement et par nécessité, des chevauchements entre la formation et l'assistance technique peuvent intervenir. Toutefois, de nombreuses activités de formation se déroulent dans le cadre de projets d'assistance technique de l'OIT sans participation directe du Centre; en même temps, le Centre conçoit et met en œuvre un nombre de plus en plus important de projets qui, tout en étant essentiellement centrés sur l'apprentissage et la formation, contiennent aussi d'autres composantes, comme les services consultatifs et l'établissement de réseaux.

Des options et des instruments en vue du changement

23. Les activités de coopération entre le Centre et le BIT sont multiples, riches en échanges, en partenariats qui se forment autour d'objectifs et de priorités bien définis. Elles conservent toutefois un caractère ponctuel et sélectif et ne s'inscrivent pas dans un cadre programmatique commun. C'est un premier constat sur lequel nous reviendrons.
24. Partant des points de convergence, la stratégie de développement des capacités ainsi que de l'objectif de cohésion des moyens, les questions qui viennent à l'esprit sont nombreuses, parfois complexes. A défaut de pouvoir envisager d'une manière réaliste une intégration complète, quelles sont les solutions possibles pour renforcer et rendre plus cohérente l'intégration au niveau opérationnel? Sachant que le Centre est, au même titre que les structures de terrain du BIT, en lien direct avec les mandants, quelles sont les mesures à prendre pour adapter et intégrer ses opérations à celles des structures de terrain du BIT ou pour conforter celles-ci? Plus avant, à moyen terme, que conviendrait-il de faire pour anticiper les changements de l'aide publique au développement, y compris la forte croissance des partenariats public-privé et la réforme du pilier développement du système des Nations Unies, et s'y adapter? Quel contenu donner aux relations qu'il convient de tisser avec les services techniques du siège et des régions? Avec l'Institut international d'études sociales? Avec certaines structures régionales telles que, par exemple, le CINTERFOR en Amérique latine?
25. Dans ce qui suit, le document aborde, de façon synthétique, des options et des propositions, en dégagant surtout celles que les directions du BIT et du Centre estiment prioritaires.

26. La première question se situe sur un plan institutionnel. Le Bureau du Conseil et le Conseil du Centre en ont débattu, respectivement, en août et en novembre 2006⁵. L'idée principale qui s'est dégagée de la discussion est d'étudier un nouveau mécanisme de contributions directes au budget du Centre venant des pays industrialisés, qui rejoindraient ainsi l'Italie et le Bureau. Ce mécanisme devrait être conçu en vue de réduire, à un niveau gérable, les risques de gestion et les incertitudes auxquels le Centre est confronté en raison d'une dépendance accrue aux sources externes de financement. L'un des points critiques d'une telle analyse est d'identifier de façon précise le point d'équilibre optimal entre le niveau des contributions directes, formant ainsi la base d'un budget régulier et un niveau de ressources extrabudgétaires négociées auprès des principaux bailleurs de fonds, en tenant compte du contexte concurrentiel⁶. En d'autres termes, il conviendra de définir clairement la plate-forme budgétaire stable et régulière à partir de laquelle le Centre peut opérer et maintenir les atouts dont il dispose aujourd'hui dans un monde où la formation et la coopération technique sont de plus en plus marquées par la concurrence entre prestataires, privés ou publics.
27. La proposition est dès lors de préparer un document de travail, qui serait soumis pour examen au Conseil du Centre et à la Commission du programme, du budget et de l'administration du Conseil d'administration du BIT au mois de novembre 2007. Ce document contiendrait des options et des propositions ayant fait, au préalable, l'objet de consultations avec les Etats Membres du Conseil. Le Directeur général du BIT, en sa qualité de président du Conseil du Centre, avait soutenu cette idée en invitant par ailleurs les groupes employeur et travailleur à appuyer une telle initiative.
28. Un ensemble d'autres mesures concrètes sont proposées:
- Rendre plus compatibles le cycle de programmation du BIT et celui du Centre. Dans les faits, pour des raisons déjà évoquées, le Centre joue un rôle mineur dans le cycle de programmation du BIT. Il se voit dans l'obligation de mobiliser pour cet exercice des ressources en personnes et en temps⁷ sans garantie de résultats tangibles. Dans l'hypothèse où une option réaliste se dégagerait de l'étude proposée au paragraphe 27 ci-dessus, l'un des effets bénéfiques serait de faciliter la jonction potentielle entre les deux cycles de programmation. En effet, en disposant d'un budget dont le niveau des

⁵ Voir le document CC/68/6/a du Conseil du Centre, sixième question à l'ordre du jour, compte rendu de la réunion des membres du Bureau du Conseil (15 août 2006), Turin, nov. 2006, ainsi que le document GB.297/11/1, nov. 2006, onzième question à l'ordre du jour, rapport de la Commission du programme, du budget et de l'administration.

⁶ Définir un niveau optimal de contribution régulière mérite une analyse fine. Ce niveau peut en effet varier selon la nature, le type d'activité ou en fonction de paramètres qui caractérisent aujourd'hui la structure de financement du Centre. Deux exemples permettent de mieux saisir la complexité de la question. Le premier exemple provient des priorités fixées par les bailleurs de fonds ou agences de développement, qui ne recoupent pas nécessairement celles définies dans l'agenda du BIT. C'est toute la difficulté que le Centre affronte lorsqu'il essaie de négocier des assistances et des ressources pour, par exemple, le renforcement des organisations syndicales, patronales, pour les thèmes du dialogue social, pour la promotion des normes internationales du travail. Un autre exemple porte sur la difficulté pour le Centre d'obtenir en amont des ressources pour des travaux opérationnels de recherche et de développement. En effet, sa structure de financement détermine son mode opératoire dominant, qui est celui d'un centre international assurant, de façon plus exclusive, la prestation des services de formation en liaison avec une organisation internationale dont les travaux de recherche sont censés appuyer de telles prestations.

⁷ Dans le schéma de financement actuel, les fonctionnaires et les experts du Centre sont affectés en priorité à l'exécution des programmes pour assurer la qualité des services fournis aux tiers et maintenir les équilibres budgétaires.

recettes régulières serait davantage prévisible à moyen terme, la direction du Centre jouirait automatiquement d'une plus grande latitude pour fixer en amont des orientations compatibles avec celles du Bureau sans être soumise aux aléas des sources externes de financement;

- Créer les conditions pour établir un lien effectif et solide entre le BIT et le Centre pour l'adaptation et le transfert des résultats des travaux de recherche et de production d'outils (guides, manuels d'appui aux services de conseil) dans les cycles et les programmes de formation du Centre. Ce lien existe en partie. Mais il doit être renforcé, en s'assurant que le Centre dispose en aval de la capacité nécessaire pour adapter ces travaux à des situations d'enseignement faisant appel à une large gamme de méthodes et technologies éducatives les plus modernes. En retour, le BIT bénéficierait ainsi d'un champ de validation dans un réseau large de participants et décideurs. Ces derniers connaissent les problèmes auxquels ils sont confrontés, en parlent, comparent leurs pratiques et leurs solutions, mais aussi les raisons des échecs, cela dans un environnement international et multiculturel. Le BIT dispose là d'une source unique de validation de ses propres programmes;
- Dans le domaine de la coopération technique du BIT, pour donner suite aux recommandations de la «task force» établie en 2003, les mesures concrètes formulées en novembre 2005 par le Département de la coopération au développement du BIT pourraient être graduellement mises en place. L'idée centrale sur ce point est d'intégrer de façon systématique, dans la conception et la mise en œuvre des programmes de coopération technique du BIT d'envergure, une composante visible de formation et de développement des capacités confiée au Centre. Cette composante tiendrait compte des paramètres de coût/bénéfice permettant une prise en charge effective par le Centre. Dans les négociations avec les principaux bailleurs de fonds, cette composante pourrait être conçue soit sous la forme d'un projet spécifique, soit sous la forme d'éléments cohérents de renforcement des capacités institutionnelles au sein d'un programme plus large;
- La mise en place d'un mécanisme souple de planification et de mise en commun des ressources humaines du BIT et du Centre en vue d'améliorer la réalisation de leurs programmes de cours réguliers, dont l'objectif primordial est de disséminer les outils, approches et politiques sous-jacentes à la mise en œuvre de l'Agenda du travail décent de l'OIT;
- L'utilisation effective du Centre dans la conception et la conduite d'un programme de formation et de perfectionnement du personnel du BIT, et de cours d'initiation destinés aux nouveaux fonctionnaires;
- Le développement de cycles de formation universitaire courts, de niveau supérieur, accessibles à tous les mandants, dont l'objet serait d'intégrer les différentes dimensions de l'Agenda du travail décent dans les réseaux académiques et d'enseignement supérieur. Cette ligne de travail est fondée sur la mise en place d'un programme de travail conjoint entre le Centre et l'Institut international d'études sociales;
- Au niveau des investissements (informatique de gestion, sécurité, télécommunications et équipement de locaux) et de la sous-traitance de travaux de publications et de reprographie, il conviendrait de profiter des expériences déjà faites, d'achats groupés, de transfert et d'adaptation de systèmes mis en place par le BIT de façon que le Centre puisse réaliser des économies d'échelle.

29. Pour chacune des mesures envisagées au paragraphe 28, l'examen des mesures concrètes sera confié, selon les sujets couverts, à des unités et des fonctionnaires du Bureau et du

Centre. Ces derniers seront invités, si nécessaire, à constituer un groupe de travail ad hoc. Grâce à leurs rapports et recommandations, le Conseil du Centre et la présente commission pourront être tenus régulièrement informés.

Genève, le 23 février 2007.

Document soumis pour information.