

Conseil du Centre

Session extraordinaire (84^e), 24 mai 2021

CC 84/1

POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Proposition de nouveau modèle opératoire du Centre

Introduction

À sa 83^e session (octobre 2020), le Conseil du Centre international de formation de l'OIT («le Centre») a examiné le document intitulé «Post-COVID 19: orientation future du Centre international de formation de l'OIT»¹. Ce document demandait au Conseil des orientations et des suggestions sur le futur modèle opératoire du Centre en tenant compte des besoins des mandants, des développements institutionnels au sein de l'OIT et de l'évolution de l'environnement extérieur. La pandémie de COVID-19 a été une caractéristique déterminante de cet environnement changeant car elle a eu un impact immédiat sur les opérations du Centre et façonnera durablement l'avenir dans lequel ce dernier fonctionnera et auquel il devra réagir efficacement. Le Conseil a demandé au Centre d'élaborer un modèle opérationnel fondé sur un scénario décrit dans le document² qui verrait les activités d'apprentissage en ligne s'étendre davantage et la formation présentielle se réduire, tout en assurant la stabilité financière et l'expansion de la portée des services du Centre. Le modèle opératoire proposé est énoncé dans le présent document. La première section décrit le futur portefeuille de services. Les sections suivantes décrivent l'impact sur le campus de Turin, les implications générales pour le personnel du Centre et enfin les implications financières prévues. Le présent document, ainsi que les orientations fournies par le Conseil, éclaireront l'élaboration des propositions de programme et de budget pour 2022-23 et serviront de base au Plan stratégique pour la période 2022-2025 qui sera présenté à la 85^e session du Conseil en octobre 2021.

I. Le futur portefeuille de services

Le marché des services de renforcement des capacités

1. L'environnement dans lequel le Centre opère subit actuellement de profonds changements mus par les tendances à long terme et accélérés par la pandémie de COVID-19. L'analyse des forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques qui façonnent le marché des services de développement des capacités indique que:
 - a. les apprenants sont de plus en plus férus de technologies, veulent accéder aux services d'apprentissage quand et où ils le veulent, et entendent façonner leur propre expérience d'apprentissage;

¹ CC83/2.

² CC83/2, paragraphe 29.

-
- b. les progrès des technologies numériques offrent aux prestataires de services d'apprentissage de nouvelles possibilités d'étendre leur portée et de réduire les coûts unitaires;
 - c. les mesures économiques post-COVID 19 pourraient avoir un impact négatif sur l'aide publique au développement, ce qui entraînerait des réductions des budgets et accentuerait la pression sur les activités de formation nécessitant un soutien financier; et
 - d. les préoccupations environnementales diminueront la demande de services de développement des capacités impliquant de longs voyages internationaux et des activités sur le campus.

2. Ces changements présentent à la fois des possibilités et des risques pour le Centre :

- **Possibilités:** Avec le rythme rapide de la génération de nouvelles connaissances et du changement technologique, les mandants de l'OIT renforcent leur demande d'apprentissage tout au long de la vie sur les approches centrées sur l'humain afin de faciliter avec succès les transitions liées à l'avenir du travail. Le Centre peut facilement tirer parti des alliances et des partenariats mondiaux avec les mandants de l'OIT pour répondre à cette demande; étant une entité de l'OIT, il occupe une position unique en tant que centre d'excellence pour offrir une formation sur des thèmes fondamentaux liés au travail et à l'emploi tels que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Le Centre est reconnu comme un chef de file en matière d'innovation dans l'apprentissage, il jouit de capacités internes en pleine croissance dans les domaines de l'apprentissage et de la collaboration numériques et dispose d'un personnel hautement qualifié qui possède les connaissances et l'expertise des principaux domaines politiques couverts par le mandat de l'OIT, élaborés en étroite collaboration avec les départements techniques du Siège. Le Centre jouit également d'un soutien fort de la part des partenaires sociaux et est intégré au système des Nations Unies.
- **Risques:** L'impact économique de la pandémie au niveau national pourrait avoir des répercussions négatives sur les budgets de développement du personnel et les décisions en matière d'investissements, y compris les contributions volontaires des mandants de l'OIT et d'autres partenaires au développement, ce qui obligerait le Centre à revoir davantage son modèle opérationnel et à mettre davantage l'accent sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les risques et les efforts mondiaux en matière de santé pour lutter contre le changement climatique pourraient également amener les apprenants individuels et les clients institutionnels à opter pour l'apprentissage en ligne ou, alternativement, la formation locale plutôt que de se rendre à Turin et d'assister à une formation sur le campus.

L'évolution de la stratégie de développement des capacités du Centre

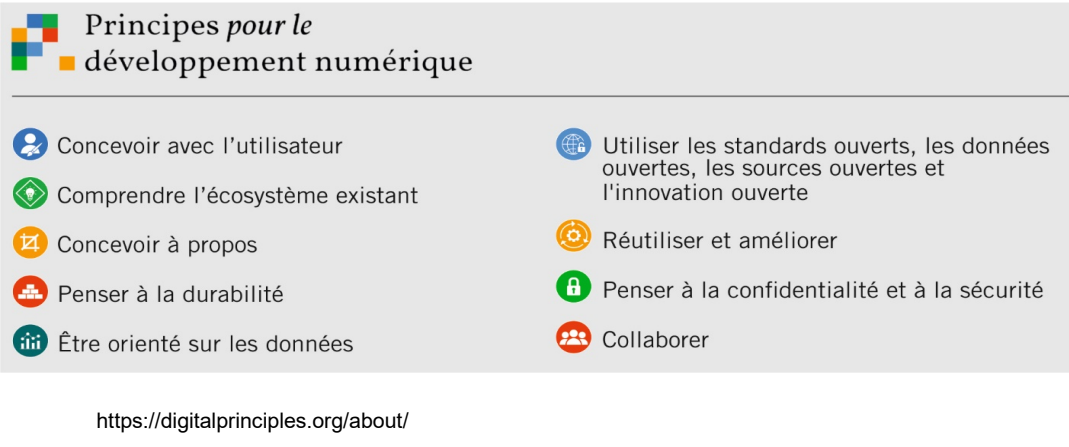
3. Par le passé, l'accent était mis principalement sur le développement des capacités au niveau individuel, en privilégiant la formation en face à face. **Le plan stratégique pour la période 2018-2021 a préparé le terrain pour la diversification du portefeuille de services** afin de mieux exploiter la technologie et les applications d'apprentissage et de collaboration numériques, en réponse à l'accent renforcé mis par l'OIT sur le développement des capacités institutionnelles. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre a étendu la portée de ses activités d'apprentissage à distance et a élaboré une série de services de conseil qui sont venus compléter les activités de formation. Il a également beaucoup investi dans l'innovation en matière d'apprentissage, testant les

applications de réalité virtuelle (RV) et augmentée (RA) et introduisant de nouveaux produits de formation sur les techniques de prospective, l'exploration des données massives (*big data*) et l'intelligence artificielle. La pandémie de COVID-19 a accéléré **le rythme de transformation du portefeuille de services du Centre en 2020** et induit un passage de la formation en face-à-face à l'apprentissage en ligne, un renforcement de l'accent mis sur les services de développement des capacités aux niveaux institutionnel et systémique et le déploiement des technologies RV et RA.

4. Les changements dans l'environnement opérationnel évoqués ci-dessus impliquent que les forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques continueront d'exercer une pression sur le Centre pour qu'il progresse sur la voie de la transformation numérique. Pour saisir cette chance, **la stratégie de développement des capacités du Centre doit évoluer davantage**, en renforçant la vision, la mission et les principes sous-jacents, en ajustant la gamme de services, en se concentrant plus fortement sur les aspects de la Déclaration du Centenaire liés au développement des capacités, et en positionnant le Centre comme le pôle d'innovation dans l'apprentissage de l'OIT, et ce dans le cadre élargi du système des Nations Unies.
5. **Des principes adaptés aux années 2020:** Les principes qui guident le travail du Centre devront évoluer en fonction de l'évolution du contexte et conformément aux orientations suivantes:
 - Fondé sur les droits: promouvoir les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme, les pratiques commerciales durables, l'inclusion sociale, la non-discrimination et l'inclusion numérique.
 - Centré sur l'humain: donner la priorité aux individus dans la transition juste vers l'avenir du travail.
 - Embrasser la diversité: valoriser la diversité entre les participants aux activités d'apprentissage dispensées par le Centre, au sein du personnel du Centre et parmi les experts et les partenaires qui interviennent dans la prestation des services de développement des capacités.
 - Connecté: travailler en partenariat et combiner l'expertise mondiale du Centre avec l'expertise locale des partenaires, y compris des universités et des institutions de recherche.
 - Axé sur la qualité: adopter une approche de suivi et d'évaluation davantage axée sur les données, et mettre l'accent sur un large partage des résultats afin d'éclairer la prise de décisions fondées sur des éléments probants.
 - Centré sur le participant: concevoir les services d'apprentissage en collaboration avec les participants et les institutions.
 - Renforcé par les technologies de l'information: exploiter au mieux les technologies numériques pour étendre la portée des services et réduire la charge financière pesant sur les sponsors et les participants.
 - Innovateur: adapter en permanence les applications et les technologies d'apprentissage.
 - Sécurité avant tout: la santé et le bien-être des participants et du personnel sont une préoccupation majeure.
 - Durabilité: transférer la propriété des connaissances et de l'expertise aux partenaires locaux et tirer parti des technologies numériques pour étendre la portée des services et assurer la stabilité financière du Centre.

Inclusion numérique

L'inclusion numérique a de nombreuses répercussions sur les prestataires de services d'apprentissage comme le Centre. Par exemple, les participants doivent avoir accès à des technologies telles que les téléphones mobiles et les ordinateurs et à une infrastructure de soutien numérique comme l'internet. De son côté, le Centre doit être en mesure d'évaluer les coûts et les avantages d'une gamme d'applications technologiques en pleine croissance afin de faire des choix d'investissement durables, de réduire la fracture numérique, d'assurer l'égalité d'accès à son offre d'apprentissage et de contrôler les risques. Le Centre s'engage à mettre en œuvre les principes de développement numérique promus par une alliance mondiale de partenaires du développement rassemblant notamment des gouvernements, des agences des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, et de promouvoir l'inclusion numérique.



Principes pour le développement numérique

- Concevoir avec l'utilisateur
- Comprendre l'écosystème existant
- Concevoir à propos
- Penser à la durabilité
- Être orienté sur les données
- Utiliser les standards ouverts, les données ouvertes, les sources ouvertes et l'innovation ouverte
- Réutiliser et améliorer
- Penser à la confidentialité et à la sécurité
- Collaborer

<https://digitalprinciples.org/about/>

6. **Un engagement ferme envers les mandants de l'OIT:** Les mandants de l'OIT sont les principaux bénéficiaires des services du Centre. Le Centre continuera de fournir des services d'apprentissage au personnel du BIT et à d'autres partenaires de l'Organisation qui ont pour mandat de mettre en œuvre la Déclaration du Centenaire et de promouvoir les transitions liées à l'avenir du travail. Dorénavant, le Centre fera une distinction plus explicite entre les apprenants individuels à atteindre principalement par le biais de la formation, et les institutions à atteindre par le biais de services de conseil, d'aide au développement de produits et de développement des médias.
7. **Un changement dans le portefeuille de services:** L'accent passera du modèle traditionnel de la formation en face-à-face (F2F) vers un portefeuille plus diversifié d'activités combinant formation en face-à-face et apprentissage en ligne, et complété par des services non liés à la formation pour les clients institutionnels. Les principales implications de ce changement dans le portefeuille de services seront les suivantes:
 - a. moins de formation F2F sur le campus de Turin et plus de formation F2F sur le terrain (dispensées en partenariat avec des organisations locales);
 - b. plus de formation en ligne et plus de formation recourant aux technologies RA et RV; et
 - c. plus de missions de conseil auprès de prestataires de services d'apprentissage pour la promotion du travail décent et de la justice sociale.
8. **Un accent plus marqué sur les aspects de la Déclaration du Centenaire liés au renforcement des capacités:** Les futurs domaines d'intervention du Centre seront déterminés par le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et les programmes et budgets correspondants, qui seront à leur tour guidés par la Déclaration du Centenaire de 2019 et par la Riposte globale du système des Nations Unies à la COVID-19. À l'intérieur de ces paramètres, il y a une marge pour tirer parti de l'expertise fondamentale du Centre dans le domaine du renforcement des capacités sur les approches centrées sur l'humain

des transitions vers l'avenir du travail et sur les stratégies visant à promouvoir une croissance riche en emplois après la pandémie. Dans ce contexte, le Centre pourrait mettre plus systématiquement en avant son expertise en matière d'innovation, d'apprentissage numérique et de collaboration numérique et chercher à se positionner comme un fournisseur de solutions systémiques de développement des capacités qui combinent la formation des personnes avec des conseils de gestion, un soutien à la gestion des connaissances et un soutien au développement de produits pour les organisations. Le Centre pourrait en outre examiner si ses services pourraient être plus visiblement intégrés dans la stratégie de mobilisation des ressources de l'OIT et être érigés en élément essentiel de la conception des projets de renforcement des capacités de l'OIT, afin de différencier plus clairement l'approche centrée sur l'humain adoptée par l'OIT des autres solutions de coopération au développement. Deux domaines spécifiques où le Centre pourrait être appelé à développer des activités ciblées sont les suivants: renforcer les connaissances des équipes de pays des Nations Unies et de leurs partenaires locaux sur l'Agenda du travail décent et la Déclaration du Centenaire, et former les mandants de l'OIT à la promotion du travail décent lors de la programmation des cadres d'aide au développement des Nations Unies et des stratégies nationales de relance d'après-pandémie.

- 9. Positionner le Centre comme le pôle d'innovation de l'OIT en matière d'apprentissage:** Les départements du Siège et les bureaux de l'OIT recourent déjà largement aux services du Centre pour l'exploitation de systèmes de gestion des connaissances en ligne et pour la création de solutions d'apprentissage et de collaboration en ligne, y compris des salons virtuels et des conférences utilisant la réalité virtuelle ou augmentée. Le Centre est également reconnu en tant que champion de l'innovation en matière d'apprentissage à travers le système des Nations Unies et développe, entre autres choses, des cours de formation en ligne et des plateformes de simulation de formations en réalité virtuelle. Pour consolider ce rôle de plaque tournante de l'innovation, le Centre, avec l'aide financière du gouvernement italien, est en train de construire un laboratoire de l'innovation en matière d'apprentissage qui exposera les participants aux technologies de la prochaine génération, comme l'apprentissage profond (*deep learning*) recourant aux hologrammes. Des synergies seront créées grâce à l'engagement avec les unités du Siège de l'OIT chargées de l'innovation et de l'amélioration des entreprises afin de regrouper et de tirer plus systématiquement parti de cette capacité interne pour soutenir les mandants de l'OIT dans leurs propres transitions au niveau de l'innovation en matière d'apprentissage et pour ajouter de la valeur aux interventions de renforcement des capacités d'autres agences des Nations Unies. Le Centre collaborera également avec le Groupe de travail du haut niveau des Nations Unies pour la gestion sur l'avenir du personnel du système des Nations Unies qui se penchera sur les questions de leadership au sein dudit système. Les travaux du Centre s'inscriront dans le cadre élargi du Réseau des Nations Unies pour l'innovation et s'appuieront plus systématiquement sur des partenariats avec des organismes universitaires et d'autres établissements de formation pour partager les pratiques d'excellence mondiales en matière d'innovation dans l'apprentissage.

Un examen plus approfondi de la nouvelle gamme de services du Centre

10. La nouvelle gamme de services du Centre est calquée sur **l'approche commune de renforcement des capacités des Nations Unies** et s'inspire de la **stratégie de renforcement des capacités de l'OIT** adoptée en 2019. Les trois niveaux de développement des capacités (individuel, institutionnel et systémique) sont illustrés dans le tableau ci-dessous³.

Tableau 1: Matrice du portefeuille de services

	Objectif immédiat	Moyens d'action	Résultat escompté
Développement des capacités individuelles	Renforcer la capacité d'exécution d'un individu	Formation Coaching	Augmentation des compétences fonctionnelles et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles.
Développement des capacités institutionnelles	Renforcer la capacité d'exécution d'une organisation	Services de conseil Soutien au développement produits	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable
Développement des capacités au niveau du système	Renforcer la capacité de rétention de l'écosystème au sein duquel les organisations et les individus opèrent.	Événements de dialogue Services de gestion des connaissances Campagnes de plaidoyer	Environnement plus propice à l'interaction

11. La nouvelle gamme de services répond à la demande des mandants, qui souhaitent une **combinaison de services de renforcement des capacités individuelles et de renforcement des capacités institutionnelles**, qui allie formation en face-à-face et formation en ligne, et la complète par des services de conseil. La formation en face-à-face resterait un élément important de la gamme de services, mais la croissance principale se verra au niveau de la formation en ligne et de l'apprentissage numérique, ainsi que des solutions de collaboration pour les bénéficiaires institutionnels.

12. Le tableau 2 illustre l'évolution du portefeuille du Centre depuis 2019, par nombre et type d'activités. Les chiffres pour 2020 reflètent le passage accéléré vers les services d'apprentissage en ligne et l'importance croissante des services de conseil non liés à la formation qui ont découlé de la pandémie. On notera que l'évolution du portefeuille de services du Centre lui a aussi permis d'atteindre des résultats exceptionnels en termes de portée. En 2020, le Centre a plus que doublé la taille de son vivier de participants,

³ Pour plus d'informations, veuillez consulter le document CC83/1 sur l'évolution du portefeuille de services du Centre, soumis au Conseil en octobre 2020.

passant de 20 000 à plus de 50 000 apprenants grâce à l'évolutivité et à la rentabilité de son offre d'apprentissage en ligne. Les résultats ont également montré une plus grande diversité des participants, et une plus grande inclusivité, la modalité en ligne permettant d'atteindre des participants dans l'incapacité de voyager. Les prévisions pour 2021 montrent une poursuite de cette tendance à la hausse, mais supposent aussi que la formation en face-à-face pourra reprendre partiellement à la fin de l'année si les restrictions en matière de voyages sont assouplies. Le poids total des services non liés à la formation ne se reflète pas encore dans les prévisions pour 2021, mais compte tenu de la tendance à moyen terme relevée depuis 2014 (tableau 3), on peut supposer qu'au moins un tiers de toutes les activités finiront par entrer dans cette catégorie de services.

Tableau 2 : Évolution de la structure du portefeuille (2019-2021)

Source: MAP. Les chiffres pour 2021 sont basés sur les activités prévues au 6 avril 2021.

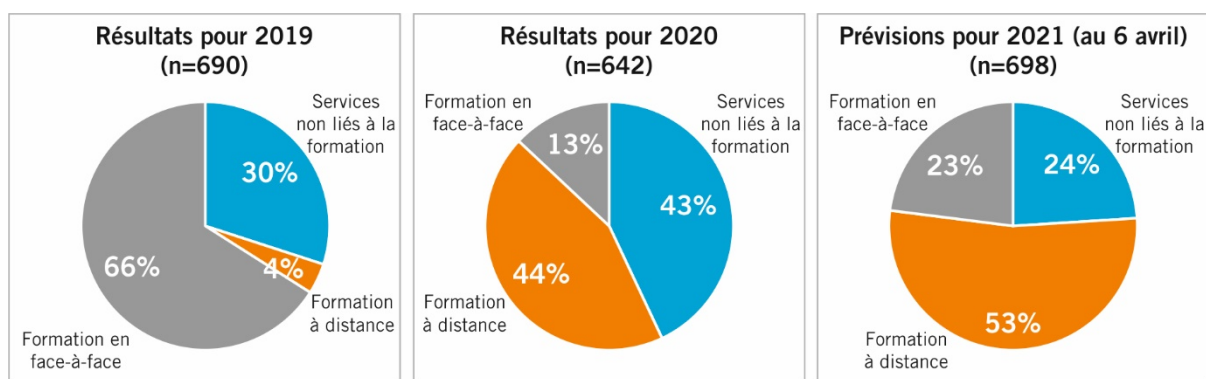
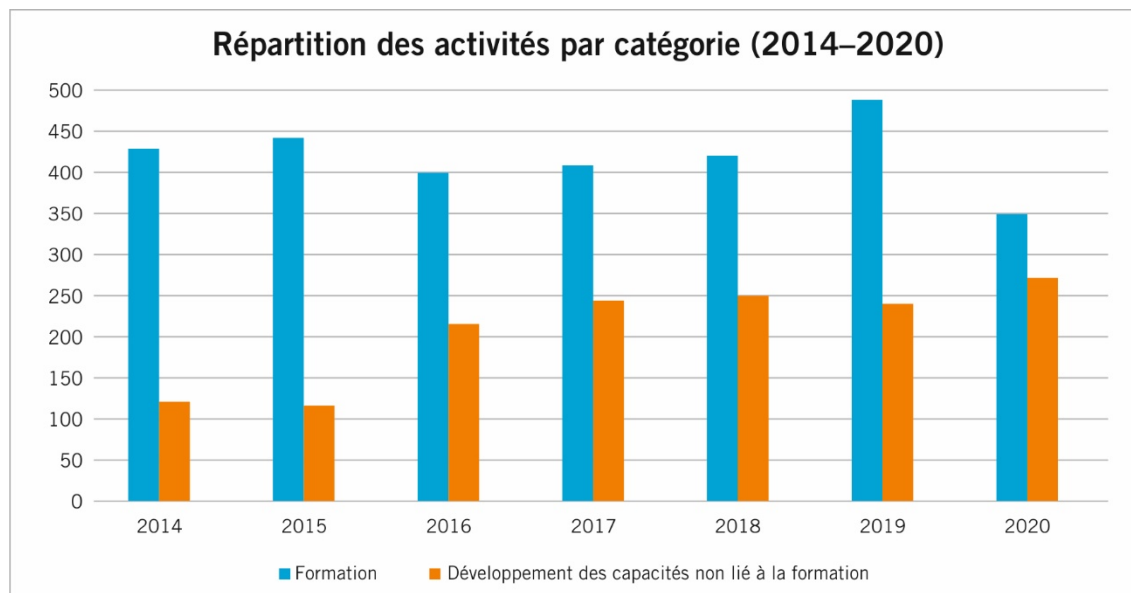


Tableau 3 : Répartition des activités par catégorie (2014-2020)

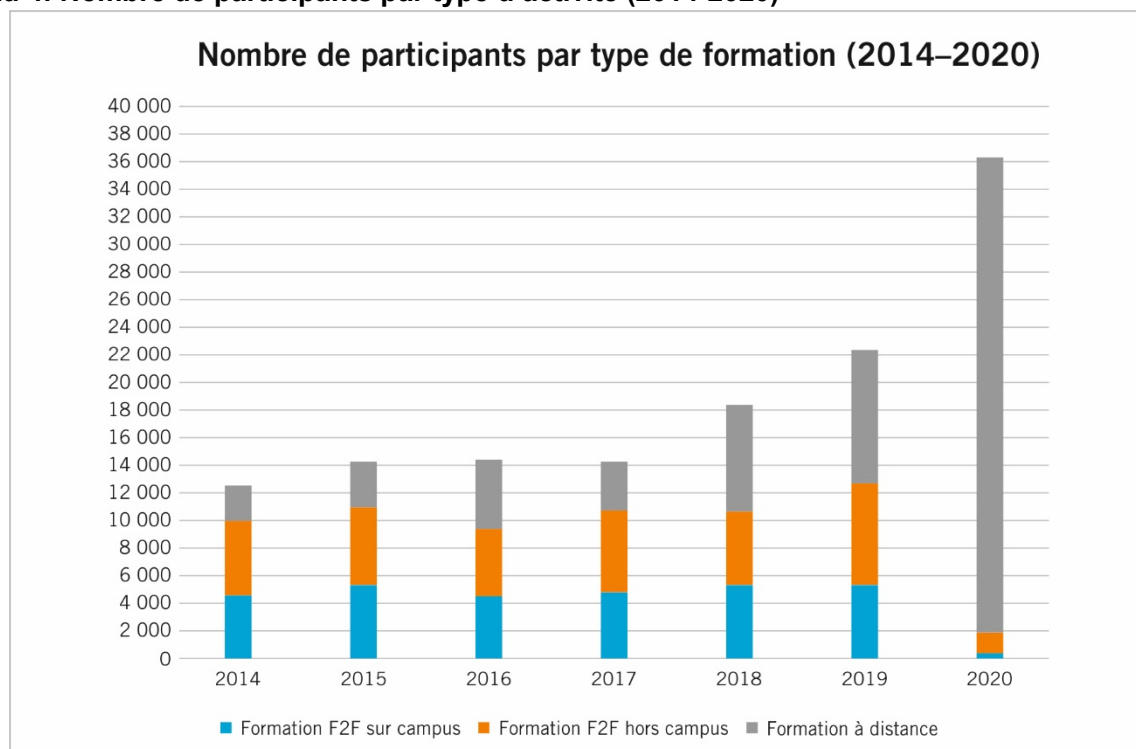


Source: MAP. Les activités de développement de médias ont commencé à être enregistrées en 2016, lors de l'introduction de la nouvelle version de MAP. Les «Activités impliquant une formation de groupe» n'incluent pas les cours gratuits autogérés (env. 16) ni les activités avec des bénéficiaires indirects (3)

13. Le nouveau portefeuille de services place le Centre sur **la voie d'une croissance durable**:

- Pour les bénéficiaires individuels, le Centre sera en mesure de tirer pleinement parti de l'évolutivité et de la répliquabilité instantanée des services d'apprentissage en ligne **pour atteindre les participants du monde entier**; les chiffres de la portée des services pour 2020 impliquent qu'avec la nouvelle structure de portefeuille, le Centre peut raisonnablement s'attendre à continuer à **toucher plus de 50 000 participants à l'avenir, soit deux fois plus qu'avant la crise de 2020**. De plus, en passant des activités menées sur le campus pour de plus petits groupes à des académies à grande échelle et des retraites, des événements de dialogue et des conférences au niveau mondial, le Centre pourra profiter d'effets d'échelle même dans le cas de la formation présentielle et promouvoir l'apprentissage mixte à l'échelon mondial. Conformément à une demande de longue date des mandants, les activités de formation en petits groupes pourraient se déplacer sur le terrain et être dispensées en partenariat avec des institutions de formation locales. Les technologies numériques facilitent la réalisation d'activités d'apprentissage en ligne en partenariat avec des établissements nationaux et régionaux, en combinant l'expertise mondiale et locale et en la rendant accessible à faible coût aux participants. En mélangeant l'apprentissage en ligne et la formation présentielle, le Centre permet aux participants de se lancer dans des voyages d'apprentissage en plusieurs étapes mieux synchronisés avec leurs propres horaires de travail, facilement répartis entre les années civiles et débouchant sur des titres de compétences empilables qui pourraient mener à des certificats de formation de très haut niveau.

Tableau 4: Nombre de participants par type d'activité (2014-2020)



Source: MAP et eCampus. Pour les années 2014 à 2017, les participants aux activités mixtes sont inclus dans la formation F2F sur/hors campus. Pour les années 2018 à 2020, le nombre d'apprenants à distance est inclus. Formation à distance: nombre d'apprenants actifs

-
- Pour les bénéficiaires institutionnels, le Centre pourra approfondir et étendre ses services de renforcement des capacités au niveau institutionnel et au niveau du système, conformément au rôle et aux fonctions qui lui sont assignés par la stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT publiée en 2019. Un domaine où le Centre enregistre une demande particulièrement élevée est celui des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour les mandants. Ces demandes portent aussi bien sur des conférences et des salons en ligne, que sur le développement de systèmes de gestion des connaissances ou la création de plateformes d'apprentissage en ligne. Dans ce contexte, il pourrait être particulièrement important de développer davantage le concept de bénéficiaires indirects, dans lequel le Centre renforce la capacité des mandants à fournir des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour leurs propres membres, puis en suit la portée au niveau local avec ses partenaires. Le concept de bénéficiaires indirects a été mis à l'essai par le Programme des activités pour les employeurs en 2019 avec le développement d'une plateforme sur la sécurité et la santé au travail et l'environnement utilisée par des organisations d'employeurs et d'entreprises locales, et s'est révélé très prometteur.

14. Le nouveau portefeuille de services **améliorera également l'impact des services de développement des capacités** du Centre en mettant davantage l'accent sur le soutien au renforcement des capacités institutionnelles des mandants de l'OIT. En combinant les services de formation et de conseil technique, le Centre place les partenaires locaux dans une position plus forte pour fournir de manière indépendante et efficace des services de développement des capacités à leurs propres membres, pour faire entendre leur voix dans le dialogue politique national et pour plaider efficacement en faveur du travail décent et de la justice sociale dans la programmation au niveau local.

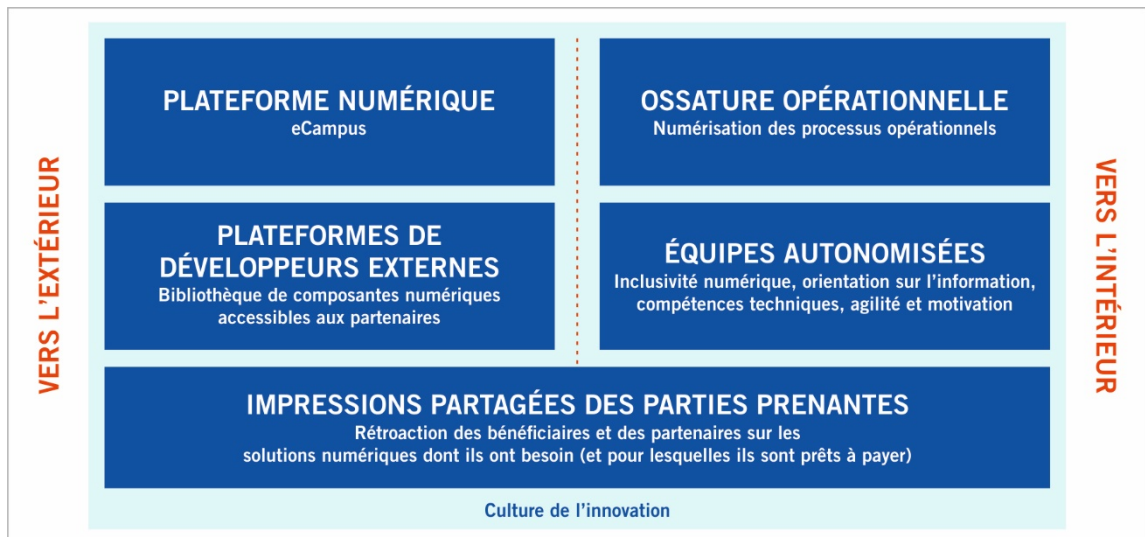
Leviers de la transformation numérique

15. Pour réussir à offrir des avantages aux participants – tant aux apprenants individuels qu'aux mandants –, le Centre doit accélérer **sa transformation numérique en se concentrant sur les cinq «leviers»** identifiés au tableau 5 et étayés par une **culture de l'innovation**:

- développer sa plateforme numérique (appelée **«eCampus»**) par laquelle les participants peuvent accéder aux offres d'apprentissage et de collaboration en ligne;
- construire des **plateformes de développeurs externes** mises en place à la demande des institutions et parfois gérées en leur nom, et par l'intermédiaire desquelles les partenaires rendent les ressources numériques sélectionnées accessibles à leurs propres bénéficiaires;
- renforcer l'ossature opérationnelle, l'objectif étant de **numériser les processus internes** liés aux services de soutien du Centre (ressources humaines, finances, informatique et gestion des infrastructures) afin d'en améliorer l'efficacité et la rentabilité, mettre en place un système de commerce électronique permettant aux participants de s'inscrire directement, de payer et d'obtenir l'accès à l'eCampus;
- mettre en œuvre des mesures pour s'assurer que le **personnel est motivé** à l'idée d'embrasser le changement, d'acquérir de nouvelles compétences techniques, de se familiariser avec le numérique et de maîtriser l'information;

- intensifier l'utilisation de l'analyse de l'apprentissage numérique et de l'intelligence artificielle afin de **recueillir et d'analyser systématiquement les points de vue des parties prenantes**, d'élaborer des prototypes de nouveaux produits et de recueillir les opinions des participants et des institutions engagés avec le Centre,
- entretenir **une culture de l'innovation et de la qualité** qui intègre la technologie et les applications d'apprentissage numérique et exploite l'intelligence artificielle pour évaluer la qualité du service.

Tableau 5: Leviers de la transformation numérique du Centre



16. Comme l'illustre le tableau ci-dessus, la plateforme numérique et les plateformes de développeurs externes sont tournées vers l'extérieur, tandis que l'ossature opérationnelle et les équipes autonomisées sont liées aux aspects de la transformation numérique tournés vers l'intérieur; la dimension des impressions partagées des parties prenantes atteint les deux extrémités du spectre puisqu'elle est à la fois tournée vers l'extérieur et l'intérieur, c'est-à-dire qu'elle tient compte des parties prenantes externes et internes. Il est important de noter que les cinq éléments constitutifs doivent être visiblement intégrés dans une culture de l'innovation et de la qualité à l'échelle de l'organisation, qui accepte le changement inévitable, s'étend au-delà du Centre et le relie à d'autres institutions de formation et organismes universitaires de l'écosystème mondial de l'innovation en matière d'apprentissage. Le Centre devrait systématiquement s'appuyer sur cet ensemble de connaissances en tirant parti de son expertise interne avec les collaborateurs externes du réseau mondial d'innovation dans l'apprentissage.

II. Implications pour les infrastructures du campus

- 17.** Le nouveau modèle opératoire proposé entraînerait une réduction des besoins en salles de classe sur le campus et une diminution de l'occupation des chambres pour les activités du Centre. On estime qu'une fois la pandémie terminée, le fonctionnement selon le nouveau modèle nécessiterait une capacité annuelle moyenne de quelque 27 000 nuitées, contre 50 000 en 2019.
- 18.** L'estimation de 27 000 nuitées tient compte d'un mélange possible d'activités de formation en face-à-face, de grandes académies, d'événements de dialogue mondial et de leadership et d'autres événements spéciaux, sur la base de la diversification réussie du portefeuille de services vers des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques au cours de l'exercice biennal 2020-21. Bien qu'une certaine augmentation des besoins (nuitées et salles de classe) par rapport au niveau prévu pour 2022 puisse se matérialiser dans les années à venir, il est considéré comme très improbable que les activités du Centre sur le campus retrouvent les niveaux de 2019.
- 19.** Les projections de recettes et de dépenses présentées dans la section IV de ce document démontrent que la stabilité financière du Centre serait positivement impactée par le modèle opératoire proposé. Toute perte de flux de revenus provenant de la réduction du taux d'occupation des chambres et de l'activité sur le campus pourrait être compensée par une augmentation des autres activités de formation et par la réaffectation ou la restitution à la Ville de Turin de certaines parties du campus dans le but de réduire les coûts fixes.

Informations générales sur le campus

Le campus a vu le jour en 1961 pour servir d'espace d'exposition temporaire. Sa conception et sa construction ne prévoyaient pas que les installations continueraient à être utilisées quelque 60 ans plus tard.

L'accord entre la Ville de Turin et l'OIT, signé en 1964, définit les responsabilités pour les différentes catégories d'entretien du Centre. La Ville de Turin prend à sa charge les grosses réparations, les travaux de protection normaux (ravalement des façades, peintures extérieures, etc.) et la réparation des dommages dus à une force majeure ou aux intempéries, à des défauts de construction ou à l'usure, ainsi que l'entretien du parc et de ses installations, des allées et chemins et le remplacement des bâtiments en cas de besoin (appelé «entretien extraordinaire»). Le Centre est responsable de l'entretien ordinaire et des petites réparations courantes. Cet accord faisait partie intégrante de la décision prise par le gouvernement italien et l'OIT de créer le Centre de Turin en 1964.

Des rénovations majeures de certains pavillons ont été entreprises entre 2005 et 2014 sur les pavillons Americas 1, Americas 5, Africa 8, Africa 9, Piemonte et Europe. Comme prévu dans les accords avec la Ville de Turin et le gouvernement italien, des contributions substantielles ont été apportées par ces derniers, par la Région Piémont et par des fondations italiennes.

La Ville de Turin a été l'un des principaux contributeurs aux rénovations entreprises en 2006, avec une contribution de quelque 6 millions d'euros. Depuis lors, les contributions pour l'entretien prévues dans l'accord ont diminué, ce qui a entraîné une augmentation des charges sur le budget du Centre et le report de certaines activités d'entretien. L'accord actuel prévoit une contribution annuelle de 180 000 euros de la part de la Ville de Turin.

Les coûts d'exploitation annuels d'un campus pleinement opérationnel de 20 pavillons, y compris des services d'hôtellerie et de restauration, s'élevaient en 2019 à environ 3 700 000 euros, dont environ 90 000 euros étaient recouverts grâce aux services de restauration et 330 000 euros pour les services communs partagés avec les deux autres agences basées sur le campus. Les recettes de 3,45 millions d'euros, tirées des 50 000 nuitées, étaient suffisantes pour couvrir tous les autres coûts de fonctionnement du campus.

Une comparaison des coûts de fonctionnement du campus avec les normes publiées par l'International Facility Management Association indique que les coûts de fonctionnement du Centre sont inférieurs de 33 pour cent aux coûts de fonctionnement moyens des installations situées en Italie. Cet écart est dû à une sous-utilisation des fonds alloués à l'entretien du campus plutôt qu'à des comparaisons de rentabilité ou d'efficacité.

La rénovation des pavillons Africa 10 et Africa 11 a été approuvée et financée grâce au soutien du gouvernement italien et les travaux commenceront en mai 2021. Ces pavillons deviendront un centre d'innovation moderne fondamental pour le nouveau modèle de prestation de services et pour les développements de l'environnement mondial de la formation.

Des rénovations majeures de six autres pavillons seront nécessaires au cours des dix prochaines années, pour un coût indicatif de 19,5 millions d'euros. Les travaux de rénovation permettront de résoudre les problèmes de sécurité et de santé au travail, d'améliorer considérablement l'utilisation de l'espace à des fins de formation et d'administration, de renforcer la durabilité environnementale, de revoir les capacités de gestion des bâtiments et de remédier au vieillissement structurel. Les études commandées entre 2017 et 2019 ont identifié les problèmes suivants:

- a) non-respect de la législation italienne en vigueur;
- b) risque sismique élevé pour sept pavillons nécessitant des réparations urgentes, risque moyen à faible pour d'autres pavillons dont les travaux de réparation sont prioritaires à moyen ou long terme;
- c) présence de matériaux contenant de l'amiante, bien qu'il n'y ait pas de risque immédiat pour la santé du personnel ou des participants;
- d) isolation inadéquate entraînant une augmentation des coûts de chauffage et de climatisation;
- e) toitures défectueuses ne résistant plus aux intempéries et entraînant des infiltrations d'eau;
- f) nécessité de renouveler le câblage électrique et les autres câblages pour répondre aux exigences croissantes et aux nouvelles normes;
- g) obsolescence des installations de distribution et d'évacuation de l'eau;
- h) nombreux défauts internes aux bâtiments, comme par exemple des plafonds instables;
- i) utilisation inefficace de l'espace disponible en raison des limites liées à la conception.

Un plan pluriannuel définissant les besoins d'investissement du campus sur une période de huit ans a été partagé avec le gouvernement hôte. Il ressort de ces discussions préliminaires une volonté de fournir le financement nécessaire et que les coûts complémentaires liés à la rénovation, à savoir la conception, le mobilier et les équipements, l'informatique, seraient pris en charge par le Centre et/ou d'autres occupants d'espaces sur le campus.

Redimensionnement possible du campus

20. Trois scénarios différents ont été envisagés sur la base du modèle opératoire proposé. Dans tous les cas, des investissements en capital seraient nécessaires, non seulement pour résoudre les problèmes mentionnés dans l'encadré ci-avant, mais aussi pour reconfigurer l'espace ainsi réduit en une combinaison appropriée de locaux administratifs et de salles de formation. L'optimisation de l'utilisation de l'espace résultant des travaux de rénovation réduirait considérablement les besoins globaux en bureaux et salles de formation, indépendamment du niveau réduit d'activité sur le campus. La capacité hôtelière dans les scénarios 2 et 3 dépasserait les besoins immédiats mais offrirait une marge de croissance et une contribution possible aux coûts fixes en cas d'exploitation de la capacité disponible.
21. Si l'on n'investit pas dans la rénovation du campus pour résoudre les problèmes de santé, de sécurité, de structure et d'environnement, le Centre deviendra à la fois inadapté et indésirable en tant que lieu de travail et de réalisation d'activités de formation.
22. Toute proposition visant à subdiviser le campus et à réduire l'empreinte du Centre nécessiterait la renégociation des accords existants avec la Ville de Turin et/ou le gouvernement hôte.

Scénario 1

Figure 1: Redimensionnement du campus - scénario 1



23. Un scénario de base prévoyant uniquement des bureaux pour le personnel du Centre et des installations pour des activités de formation en face-à-face de moindre envergure a été étudié (fig. 1). Ce scénario est un modèle minimaliste et il exclut les autres agences des Nations Unies actuellement hébergées sur le campus. Un investissement d'environ 4,35 millions d'euros pour la transformation des zones résidentielles en bureaux serait nécessaire et, bien que les coûts d'exploitation du campus seraient considérablement réduits, la nécessité de faire appel à des fournisseurs externes pour l'hébergement et pour la location d'espaces de formation pour les événements plus importants, réduirait les contributions aux coûts fixes, causerait des inconvénients logistiques et n'offrirait aucune possibilité de croissance. Cette option n'a pas été poursuivie.

Scénario 2

Figure 2 : Redimensionnement du campus - scénario 2



24. Un deuxième scénario conservant la partie sud du campus, tel qu'illustré à la figure 2, a également été envisagé. Après la rénovation de deux pavillons, Americas 2 et Americas 5, il y aurait suffisamment de bureaux pour le personnel du Centre, de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI) et de l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU, le «Staff College») des chambres à hauteur de 65 pour cent de la capacité actuelle et suffisamment de salles de classe pour une gamme appropriée d'activités en face-à-face. Les besoins en restauration seraient toujours satisfaits sur le campus, ce qui permettrait de conserver l'expérience *all inclusive* qui est l'une des caractéristiques primordiales du Centre. Dans le cadre du scénario 2, les paramètres suivants s'appliqueraient:

- a) Le Centre conserverait les pavillons Amériques 1, 2, 3, 4, 5 et 6; Europe; Africa 8, 9, 10, 11 et 12; et Piemonte.
- b) Des bureaux et des espaces de formation seraient disponibles le Centre, l'ECSNU et l'UNICRI. Une telle approche serait conforme aux objectifs de la réforme des Nations Unies en matière d'occupation conjointe.
- c) Il y aurait suffisamment d'espace pour accueillir simultanément:
 - i. jusqu'à 650 participants à des activités F2F dans des salles de conférence; ou
 - ii. jusqu'à 300 participants avec des aménagements plus flexibles.
- d) De grandes salles de classe seraient disponibles pour répondre aux besoins à court terme et pour assurer la croissance future.
- e) On conserverait ainsi 171 chambres ou 220 lits (représentant 60 900 nuitées) sur les 260 chambres ou 340 lits actuels (92 820 nuitées).
- f) Les besoins en restauration seraient satisfaits sur le campus.
- g) L'ECSNU et l'UNICRI resteraient sur le campus et continueraient à contribuer aux frais de fonctionnement; une révision des accords de partage des coûts existants devrait être envisagée.
- h) La rénovation du pavillon Americas 2 est estimée à 6,5 millions d'euros.
- i) La rénovation du pavillon Americas 5 est estimée à 2 millions d'euros, mais le financement de ces travaux devrait être recherché indépendamment par l'ECSNU.
- j) Dans cette configuration, les pavillons Africa 8 et Africa 9 seraient conservés comme installations de formation et d'hébergement et ne nécessiteraient pas de rénovation à moyen terme.
- k) Des modifications du périmètre pour répondre aux normes de sécurité des Nations Unies seraient nécessaires; elles sont estimées à 100 000 euros.

- l) Des modifications des infrastructures seraient nécessaires pour séparer l'approvisionnement des services publics (eau, électricité, chauffage urbain, etc.) de la gestion décentralisée de ceux-ci pavillon par pavillon; elles sont estimées à 600 000 euros.
- m) Il y aurait une réduction des frais généraux d'exploitation estimée à quelque 0,8 million d'euros et répartie entre coûts fixes et coûts variables du campus.
- n) Un campus redimensionné nécessiterait moins de services externalisés⁴. On prévoit une réduction de 30 rôles⁵, mais certaines de ces pertes pourraient être compensées par le besoin d'autres opérateurs dans les zones restantes du campus.
- o) La réduction de la contribution aux coûts fixes provenant d'une activité hôtelière réduite par rapport à 2019, estimée à 700 000 euros, devrait être compensée par d'autres activités.
- p) La contribution potentielle de l'exploitation de la capacité hôtelière disponible est estimée entre 33 000 et 165 000 euros⁶.

Scénario 3

Figure 3: Redimensionnement du campus - scénario 3



25. Le troisième scénario, dans lequel le Centre conserve la responsabilité globale de l'ensemble du campus et, après rénovation, cherche des partenaires pour l'utilisation de l'espace disponible (jusqu'à 10 700 mètres carrés), présenterait les caractéristiques suivantes:

- a) Il y aurait suffisamment d'espace pour accueillir simultanément:
 - i. jusqu'à 700 participants à des activités F2F dans des salles de conférence; ou
 - ii. jusqu'à 400 participants avec des aménagements plus flexibles.
- b) Une gamme complète de grandes salles de classe serait disponible pour répondre aux besoins à court terme et pour assurer la croissance future.
- c) On conserverait ici aussi 171 chambres ou 220 lits (représentant 60 900 nuitées) sur les 260 chambres ou 340 lits actuels (92 820 nuitées).
- d) La rénovation du pavillon Americas 2 est estimée à 6,5 millions d'euros.

⁴ Les services externalisés comprennent la restauration, la gestion hôtelière, le nettoyage, la sécurité, l'entretien, le transport et le jardinage, qui sont tous fournis dans le cadre de contrats conclus avec des fournisseurs locaux après appel d'offres.

⁵ On ne parle pas ici d'équivalents temps plein, mais de 10 rôles dans les services de restauration, 10 au nettoyage, 5 à la réception et 5 à l'entretien.

⁶ Fourchette basée sur une utilisation allant de 10 à 50 % de la capacité disponible et sur une contribution de 10 euros par nuit.

-
- e) La rénovation du pavillon Americas 5 est estimée à 2 millions d'euros, mais le financement de ces travaux devrait être recherché indépendamment par l'ECSNU.
 - f) Au total, la rénovation des pavillons Asia 14 et 15 et Oceania 17/18 est estimée à 11 millions d'euros, bien que cet espace ne serait pas utilisé à moyen terme par le Centre.
 - i. Asia 14 3 millions d'euros
 - ii. Asia 15 3,5 millions d'euros
 - iii. Oceania 17/18 4,5 millions d'euros
 - iv. Italy pas encore évaluée.
 - g) Le pavillon Oceania 19 serait condamné en raison de son exposition aux inondations et des restrictions prévues par le plan de zonage de la Ville Turin et le plan national de prévention des risques d'inondation, et parce qu'il est plus que probable que l'autorisation de rénovation ou de reconstruction ne serait pas accordée.
 - h) Aucune modification ne serait nécessaire pour répondre aux normes de sécurité des Nations Unies pour le périmètre.
 - i) Il n'y aurait pas de réduction immédiate du niveau des services externalisés.
 - j) Bien que cela ne soit pas essentiel, il serait fortement conseillé de modifier l'infrastructure afin de séparer l'approvisionnement des services publics et leur gestion décentralisée pour tous les pavillons; le coût de ces modifications est estimé à 600 000 euros.
 - k) La réduction de la contribution aux coûts fixes provenant d'une activité hôtelière réduite par rapport à 2019, estimée à 700 000 euros, devrait être compensée par d'autres activités.
 - l) La contribution potentielle de l'exploitation de la capacité hôtelière disponible est estimée entre 33 000 et 165 000 euros.
 - m) La contribution minimale estimée des nouveaux espaces occupés par les partenaires pour compenser l'augmentation des coûts de fonctionnement du campus et la participation aux coûts communs est estimée à 900 000 euros une fois que le campus aura été suffisamment rénové pour permettre un dimensionnement correct des espaces occupés par le Centre, l'UNICRI et l'ECSNU.

Évaluation des scénarios

- 26.** Dans les trois scénarios, l'engagement permanent du gouvernement hôte et des autorités locales à couvrir les coûts tels que définis dans les accords initiaux serait essentiel pour assurer la viabilité du maintien du Centre et d'un niveau raisonnable d'activités à Turin. Cet engagement comprendrait l'investissement en capital nécessaire pour garantir que le campus reste un endroit sûr, moderne et respectueux de l'environnement. Les investissements initiaux nécessaires pour le Centre, au-delà de ceux déjà approuvés pour le bloc Africa 10 et 11, concernent le pavillon Americas 2 et ont été estimés à 6,5 millions d'euros.
- 27.** Après un examen des options visant à consolider l'occupation de l'espace par le Centre et à diviser le campus en diverses configurations, il a été déterminé que les besoins directs du Centre et de ses partenaires actuels des Nations Unies pourraient être satisfaits par le scénario 2. Par rapport aux coûts de fonctionnement du campus actuel, les économies annuelles estimées entre les coûts fixes et variables du campus seraient de l'ordre de 800 000 euros.

-
- 28.** Le scénario 1 répondrait également aux besoins prévus du Centre et constitue l'option la moins coûteuse. Cependant, la transition vers ce scénario prendrait du temps et dépendrait de la disponibilité d'installations externes adaptées aux besoins. Elle impliquerait également que des dispositions distinctes soient prises pour les autres utilisateurs du campus, en particulier l'ECSNU et l'UNICRI, et n'offrirait aucune possibilité de croissance. Elle aurait également les plus grandes répercussions sur l'emploi global sur le campus. Pour ces raisons, elle n'est pas recommandée.
- 29.** Plutôt que de restituer certaines parties du campus à son propriétaire, la Ville de Turin, comme le prévoient les scénarios 1 et 2, il serait possible de conclure un accord décrit dans le scénario 3, selon lequel le Centre conserverait le bail sur l'ensemble du campus avec une combinaison d'accords à moyen et long termes avec des partenaires, ainsi que d'autres accords de location ou d'hébergement à court terme, afin de garantir des flux de revenus suffisants pour couvrir les coûts d'exploitation, à l'exception de l'entretien extraordinaire à financer conformément aux accords mentionnés précédemment.
- 30.** Le scénario 3 nécessiterait un soutien fort de l'État hôte dans la recherche de partenariats avec des organisations compatibles et dans l'élaboration de plans de rénovation connexes. La concrétisation de la vision du campus en tant que pôle international de formation et d'innovation serait un objectif clé. Il serait tout aussi important, pour des raisons juridiques et pratiques, de privilégier les organisations partenaires qui partagent le statut privilégié des Nations Unies et des institutions multilatérales. Un certain nombre de possibilités de partenariat ont été identifiées et des discussions informelles avec le gouvernement italien ont montré que ce dernier était prêt à s'engager dans cette voie, dans l'intérêt des deux parties.
- 31.** On estime que la pleine occupation de la partie nord du campus par de nouveaux partenaires permettrait de récupérer environ 900 000 euros par an, ce qui ferait plus que compenser les coûts supplémentaires de gestion et d'entretien de l'ensemble du campus. Cependant, en attendant la rénovation des espaces vacants et l'identification d'organisations partenaires appropriées, le Centre ne serait pas en mesure d'absorber les coûts d'exploitation supplémentaires du campus (de l'ordre de 400 000 euros si le scénario 3 était l'approche privilégiée) sans augmenter le risque financier. La présence de partenaires sur le campus entraînerait probablement une utilisation accrue de la capacité hôtelière, ce qui contribuerait à compenser davantage les coûts, mais en raison de l'incertitude de cet élément, aucune disposition en ce sens n'a été incorporée dans les estimations.
- 32.** Dans le cas où le scénario 3 serait considéré comme l'approche privilégiée, si des partenariats de compensation des coûts ne se concrétisaient pas dans les deux ou trois ans, il faudrait envisager de revenir au scénario 2.
- 33.** Le maintien de l'ensemble du campus présenterait un certain nombre d'avantages pour le Centre. Il préserverait une caractéristique clé des événements organisés sur le campus, à savoir l'environnement ouvert, les espaces verts, le cadre sécurisé et un site offrant tous les services. Il respecterait le concept initial d'un centre de formation international sur un seul site, tel que conçu conjointement par l'OIT et les autorités hôtes dans les années 1960. En outre, ce scénario
- a. maintiendrait l'identité «CIF-OIT» du site tout en ne limitant pas la possibilité d'accueillir des agences des Nations Unies ou d'autres partenaires sur le campus;

-
- b. offrirait une certaine marge de croissance pour les événements en face-à-face afin de répondre à toute nouvelle demande;
 - c. assurerait une gestion unique de tous les espaces sur le campus, les espaces intérieurs et extérieurs restant sous la responsabilité principale du Centre, ce qui permettrait un contrôle plus indépendant ;
 - d. optimiserait l'utilisation de toutes les installations en partageant les chambres et les salles de classe avec tous les utilisateurs;
 - e. éviterait certains coûts associés à la subdivision, par exemple la sécurité et la modification du périmètre;
 - f. réduirait les risques potentiels pour la sécurité que représentent les bâtiments abandonnés ou les occupations incompatibles;
 - g. minimiserait l'impact sur les prestataires de services tiers une fois que le campus serait entièrement occupé.

34. Le tableau 6 résume les éléments financiers de chacun des trois scénarios d'occupation du campus. Le Conseil souhaitera peut-être donner un avis sur celui des trois scénarios d'occupation du campus qui doit être retenu.

Tableau 6: Résumé des principaux paramètres financiers pour chaque scénario

	Scénario 1			Options (1)			Scénario 3		
	Campus	Autres (euros)	Total	Campus	Autres (euros)	Total	Campus	Autres (euros)	Total
Réduction des coûts de fonctionnement	1560000		1560000	800000		800000	0		
Perte de contributions aux coûts fixes pour moindre occupation des chambres	-1720000		-1720000	-700000		-700000	-700000		-700000
Exploitation possible des chambres	0		0	115000		115000	115000		115000
Partage des coûts pour la partie nord du campus	0		0	0		0	900000		900000
Économies (pertes) nettes	-160000		-160000	215000		215000	315000	0	315000
Investissements en capital									
Rénovation	4350000	1950000	23850000	6500000	13000000	19500000	6500000	13000000	19500000
Infrastructures des services publics	300000	700000	1000000	600000	400000	1000000	600000	400000	1000000
Sécurité	250000		250000	100000		100000			
Dont quote-partie du Centre (2)	1225000			1800000			1775000		

(1) Tous les scénarios incluent des économies de coûts et des recettes potentielles une fois que les travaux de rénovation seront terminés.
(2) Coûts supplémentaires, y compris en nature, liés à la conception, à la gestion de projets et aux équipements.

III. Implications en matière de ressources humaines

Nouvelles méthodes de travail

35. Le modèle opératoire proposé nécessitera de nouvelles méthodes de travail et des changements dans la structure, le profil des postes et les compétences du personnel du Centre. La mise en œuvre de tout changement s'appuiera sur les enseignements tirés de la gestion de la pandémie en 2020 et sera guidée par des objectifs d'efficacité et de rentabilité, dans le respect des valeurs de l'Organisation et en contribuant à la réalisation de ses objectifs et de son mandat. Dans une certaine mesure, le nouveau modèle opératoire aura un impact sur les fonctions de tout le personnel. Actuellement, il y a 176 membres du personnel, comme l'illustrent les tableaux 7 et 8.

Tableau 7: Total des postes

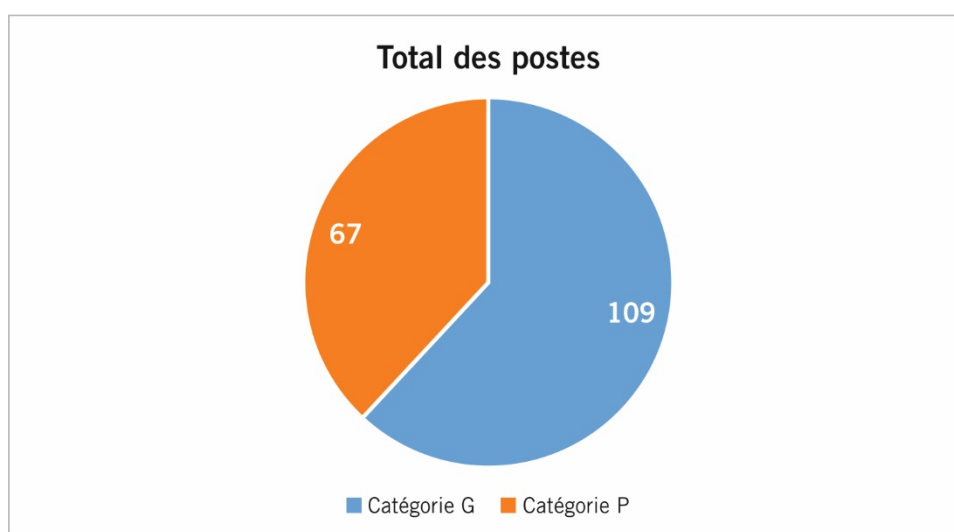
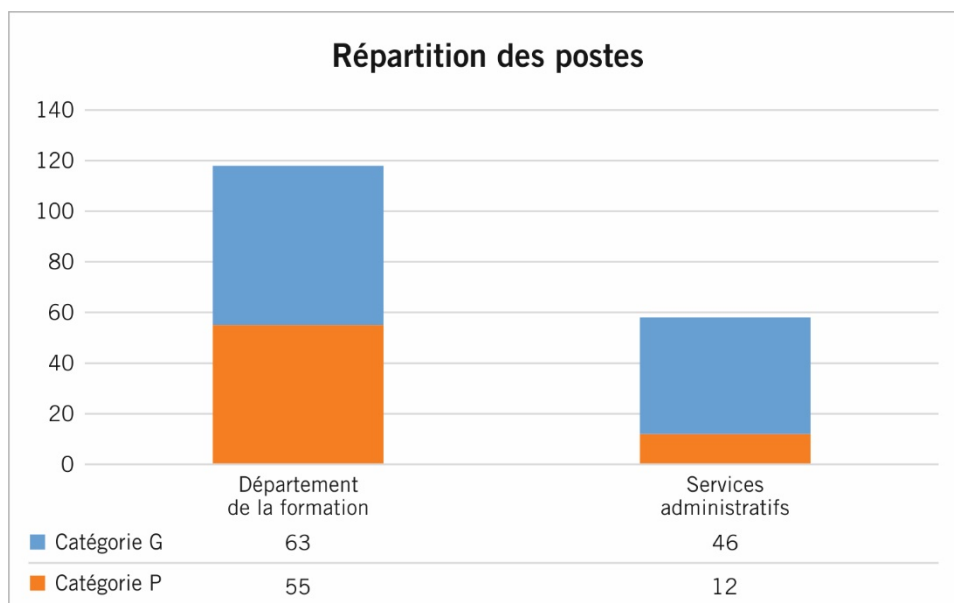


Tableau 8: Répartition des postes



-
- 36.** Sur la base d'une analyse préliminaire de la structure actuelle des ressources humaines du Centre, il apparaît que les changements au niveau des compétences, des profils et de la structure pourraient être réalisés par une approche progressive évitant les licenciements forcés. Il est prévu que le nombre total d'équivalents temps plein reste stable, même s'il y aura des changements dans le profil du personnel et dans la répartition du personnel entre les fonctions de soutien et de prestation de la formation. Le reprofilage des rôles concernera principalement le Département de la formation, car la demande de de fonctions soutenant les activités F2F sur le campus diminuera, mais les besoins augmenteront pour la réalisation d'activités par le biais de plateformes d'apprentissage à distance et d'autres outils numériques. De nouvelles compétences informatiques seront nécessaires, ainsi que de nouvelles approches de la conception et de la diffusion du matériel didactique.
- 37.** Le Centre compte actuellement 24 postes vacants et, au cours des cinq prochaines années, dix fonctionnaires atteindront l'âge obligatoire de la retraite (dont six dans les catégories des services organiques et supérieures, et quatre dans la catégorie des services généraux). D'autres fonctionnaires possédant une ancienneté suffisante pourraient également opter pour une retraite anticipée. Les postes vacants actuels et à venir offrent la possibilité d'accélérer la mise en œuvre des changements à l'appui du nouveau modèle et de conserver la souplesse nécessaire pour adapter l'expertise et les profils en fonction de l'évolution des besoins.
- 38.** Un examen fonctionnel des rôles existants et une redistribution temporaire de certains rôles ont commencé en 2020, en particulier au sein du Département de la formation, afin de répondre avec succès à la nécessité de fournir une gamme évolutive d'activités dans le contexte de la pandémie. Sur la base de cette expérience, l'examen et la mise en œuvre de changements connexes se poursuivront tout au long de 2021. Presque toutes les descriptions de poste devront être mises à jour sous une forme ou une autre afin de refléter les outils et méthodes de travail du nouveau modèle opératoire. Ce dernier aura un impact sur les services administratifs et sur le Département de la formation. En général, les changements impliqueront une redéfinition des rôles et des responsabilités plutôt qu'un changement fondamental de la description de poste, avec un accent accru sur les compétences numériques et les nouvelles modalités de prestation.
- 39.** L'examen initial effectué par la Direction a permis d'identifier qu'environ 12 pour cent des postes des services d'appui pourraient être reprofilés et transférés vers le Département de la formation afin d'accroître la capacité de prestation et de garantir la rentabilité des opérations. Certains de ces postes sont vacants, d'autres seraient transférés à la suite d'un recyclage du personnel en place et d'autres encore seraient transférés à la suite d'un accord mutuel de redéploiement ou du départ à la retraite du titulaire actuel. En outre, certaines fonctions d'appui précédemment assurées par le personnel du Département de la formation ont été transférées aux services administratifs et absorbées par les effectifs existants. L'avantage net de ces transferts serait en fin de compte une réduction de 13 pour cent du nombre de postes dans les fonctions de soutien et une augmentation correspondante de la capacité directe de prestation de services. Ces mesures ont permis et permettront, à mesure que d'autres possibilités seront identifiées, de renforcer le portefeuille des activités de formation, y compris la *Turin School of Development*. Les résultats positifs de l'exercice biennal en cours ont démontré la nécessité de ce réalignement qui renforcera encore la capacité du Centre à fournir une gamme étendue d'activités dans le cadre du modèle opératoire proposé.
- 40.** Tout au long de cette approche progressive, l'ensemble des compétences actuelles du Centre sera continuellement évalué par rapport aux besoins du nouveau modèle. Si

nécessaire, l'expertise professionnelle sera maintenue pour garantir que tous les programmes techniques du Centre soient équipés de manière appropriée. Des changements dans la conception organisationnelle du Centre seront envisagés pour assurer une utilisation optimale de toutes les ressources existantes tout au long du cycle de prestation du Centre et pour que les profils et la structure du personnel professionnel soient alignés sur le mandat de l'OIT pour la mise en œuvre de la Déclaration du Centenaire et pour promouvoir les transitions liées à l'avenir du travail. Des ressources en personnel provenant des services généraux et de soutien seront affectées pour assurer le bon équilibre entre les nouvelles formes d'apprentissage numérique et l'approche traditionnelle en face-à-face, ainsi que le soutien nécessaire au niveau du fonctionnement, de l'informatique et des installations.

- 41.** Le Centre lancera un programme spécifique de développement du personnel, dans le cadre des allocations budgétaires actuelles, afin d'entretenir une culture de l'innovation et de l'apprentissage et de renforcer les capacités internes en matière de conception et de fourniture de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Le programme s'appuiera sur les résultats des activités de développement du personnel sur l'apprentissage en ligne menées en 2020, et combinera la formation en cours d'emploi, l'auto-apprentissage et le coaching, ainsi que l'utilisation de technologies d'apprentissage numérique avancées, telles que la réalité virtuelle et augmentée.
- 42.** La gestion prudente des postes vacants et des départs à la retraite à venir, ainsi que les possibilités de gains d'efficacité par la révision et l'automatisation des processus, permettront de redéployer les ressources en personnel des activités de soutien aux activités de base et dans le sens d'un élargissement de la prestation de services. La stratégie de gestion des ressources humaines du Centre sera revue dans le contexte du prochain plan stratégique afin de répondre aux besoins du nouveau modèle, d'améliorer l'agilité organisationnelle des ressources humaines et de soutenir le processus de gestion du changement. Le cas échéant, on envisagera de réorienter les postes vacants de niveau supérieur vers des rôles techniques de niveau intermédiaire afin d'élargir le bassin interne d'expertise technique et d'accroître la portée et la prestation des services. Dans le cadre de la mise en œuvre progressive du nouveau modèle, certains postes vacants dans les services généraux seront reprofilés en postes de la catégorie professionnelle afin de mieux répondre aux besoins évolutifs du Centre et de réduire le rapport entre les services généraux et les services organiques. Les domaines clés de la gestion des ressources humaines, tels que la conception des postes, le développement du personnel et la gestion des performances, seront alignés sur les besoins du nouveau modèle afin de garantir que le personnel du Centre bénéficie du soutien nécessaire pour faire face à ces changements et que ses efforts à cet égard soient dûment reconnus.
- 43.** Sur la base des orientations données par le Conseil sur le nouveau modèle opératoire, ces changements seront mis en œuvre par la Direction du Centre en consultation avec les représentants du personnel et conformément aux lignes directrices de l'OIT sur la gestion des processus de changement et de restructuration, ainsi qu'au Statut du personnel, aux politiques et aux procédures du Centre en matière de ressources humaines. Ce processus comprendra la recherche de possibilités d'aligner davantage les politiques de ressources humaines du Centre sur celles de l'OIT afin d'améliorer la mobilité interne et d'accroître les possibilités de développement de carrière du personnel.

IV. Implications financières

Amélioration des résultats opérationnels

44. Les implications financières prévues du modèle opératoire proposé sont présentées au tableau 9, préparé dans le format historiquement utilisé pour les rapports financiers et les budgets du Centre. Ces données ne constituent pas une proposition de budget mais fournissent au Conseil une base pour évaluer la dimension financière du nouveau modèle. À des fins de comparaison, les résultats annualisés du dernier exercice financier complet, 2018-19, sont fournis à titre de référence, de même que les résultats annualisés prévus pour 2020-21. Il convient de souligner que les résultats prévus pour 2020-21 comprennent certains aspects uniques dus à l'abandon brutal et significatif des activités F2F à Turin, au niveau élevé de la formation à distance et des services de conseil, ainsi qu'au gel de certaines dépenses en raison de l'incertitude permanente au cours de l'exercice biennal. Il convient d'être prudent quand on utilise 2020-21 comme référence, car le gel des dépenses ne serait pas durable à l'avenir et il faut s'attendre à un retour progressif de certaines activités F2F.
45. Pour faciliter la comparaison des résultats et des prévisions, les montants biennaux sont présentés sous forme de moyennes afin de lisser les inégalités au niveau des activités entre les années. Les trois colonnes de droite présentent les prévisions financières du Centre dans le cadre du modèle opératoire proposé. La colonne 3 est basée sur le fait que le Centre conserve la responsabilité de l'ensemble du campus dans son état actuel. La colonne 4 est basée sur la taille réduite du campus une fois les travaux de rénovation terminés. La colonne 5 est basée sur un campus entièrement rénové avec des partenaires supplémentaires occupant la partie nord.

Tableau 9 : Comparaisons financières

	(en milliers d'euros)				
	1	2	3	4	5
	Résultat annuel prévu 2020-21	Résultats annualisés 2018-19 BASE DE RÉFÉRENCE	Taille et occupation actuelle du campus	Scénario 2 - Redimensionnement du campus	Scénario 3 - Redimensionnement du campus
PRODUITS					
Contributions volontaires	12048	11685	12004	12004	12004
Activités de formation, services de conseil et production de médias	20670	27029	24350	24350	24350
Divers	1068	1451	1050	1165	2065
Sous-total	33785	40165	37404	37519	38419
DÉPENSES FIXES					
Personnel inscrit au budget ordinaire	16141	15315	15898	15898	15898
Frais liés aux infrastructures	2718	3014	2800	2400	2800
Divers	3070	3827	3597	3914	3914
Sous-total	21929	22156	22295	22212	22612
DÉPENSES VARIABLES					
Personnel inscrit au budget variable	2452	2131	2060	2060	2060
Frais liés aux activités, y compris personnel sur projet	7345	1407	10950	10950	10950
Autres coûts liés aux produits divers	125	262	210	210	210
Sous-total	9921	16465	13220	13220	13220
TOTAL DES DÉPENSES	31849	38621	35515	35432	35832
EXCÉDENT D'EXPLOITATION	1936	1544	1889	2087	2587
INVESTISSEMENTS INSTITUTIONNELS	0	0	1200	1200	1200
EXCÉDENT NET	1936	1544	689	887	1387

-
46. Le tableau présente un résultat d'exploitation amélioré dans le cadre du nouveau modèle par rapport aux résultats annualisés de 2018-19. La réalisation de ces résultats repose sur des hypothèses décrites dans la section précédente du présent document et dans le texte explicatif ci-dessous. Au fur et à mesure que les rénovations du campus seront achevées et que le Centre réduira sa propre occupation directe de l'espace, la performance financière devrait s'améliorer. Comme présenté dans la colonne 5, une amélioration supplémentaire serait possible avec l'installation d'organisations partenaires sur le campus qui partageraient les coûts opérationnels et élargiraient l'utilisation des chambres et des autres installations.
47. Outre l'augmentation de la portée du nouveau modèle opératoire, l'amélioration des performances financières prévues permettrait de dégager les ressources nécessaires aux investissements institutionnels pour assurer la viabilité du Centre à moyen et long termes. De plus amples détails sur cet aspect sont fournis ci-dessous.

Recettes

Contributions volontaires

48. Depuis des années, le Conseil appelle à une augmentation des contributions volontaires, et l'impact positif de cette source de recettes a été démontré tout au long de l'histoire du Centre. Les contributions des partenaires actuels, à savoir les gouvernements italien et portugais, la Ville de Turin, la Région Piémont et l'OIT, devraient donc continuer à être versées dans un avenir prévisible. En collaboration avec le Conseil, le Centre poursuivra les efforts visant à obtenir des contributions volontaires supplémentaires qui lui permettraient de revoir son offre de services et sa politique de tarification; toutefois, sur la base des résultats historiques et de la pression exercée sur les budgets gouvernementaux pour financer les réponses nationales à la pandémie, aucune croissance de cette source de recettes n'a été prévue à ce stade.

Produits provenant des activités de formation

49. Les hypothèses de recettes sont basées sur le portefeuille de services décrit dans la première section de ce document. Au vu des tendances observées au niveau de la demande et des capacités, il est supposé que:
- deux tiers des activités seront liées à des activités de formation, le reste consistant en des services non liés à la formation, tels que des services de développement des capacités, la fourniture d'installations de conférence en ligne, le développement de plateformes d'apprentissage en ligne, etc.;
 - deux tiers des activités seront des formations en ligne, le reste se faisant en face-à-face;
 - pour la formation F2F, la moitié des activités se dérouleront sur le campus de Turin tandis que l'autre moitié aura lieu sur le terrain (principalement sous forme d'activités sur mesure);
 - le nombre total de nuitées par an serait d'environ 27 000.
50. Les recettes en termes absolus sont plus faibles dans le cadre du nouveau modèle en raison des produits provenant de l'apprentissage à distance qui ne nécessitent pas le recouvrement des coûts variables tels que les voyages et l'hébergement. Malgré la diminution des recettes et la réduction correspondante des coûts, la portée des services du Centre devrait rester à plus du double du niveau atteint en 2018-19.

Autres produits

51. Cette catégorie comprend les recettes provenant de diverses sources autres que la formation, notamment la location d'installations de formation et de chambres à des tiers, le recouvrement partiel des coûts d'occupation auprès de l'UNICRI et de l'ECSNU et les revenus des placements. Les hypothèses relatives à l'utilisation accrue de la capacité hôtelière disponible et aux nouveaux partenaires dans un campus reconfiguré ont été incluses dans les colonnes appropriées. Les recettes supplémentaires provenant de l'utilisation ad hoc des installations du campus n'ont pas été prises en compte, bien que cette source de recettes supplémentaires continue d'être recherchée.

Dépenses

Frais de personnel

52. L'enveloppe financière pour les frais de personnel devrait rester au même niveau que celui approuvé pour le budget 2020-21. Une provision pour dérapage a été incluse pour permettre la comparaison avec les périodes précédentes. Comme expliqué dans la section sur les implications en matière de ressources humaines, il est prévu une redistribution des rôles dans le cadre de la même enveloppe financière afin d'assurer la prestation du portefeuille de services en pleine évolution.

Dépenses liées au campus

53. La réduction des dépenses dans le scénario 2 reflète la taille réduite du campus. L'augmentation dans le scénario 3 reflète les coûts de l'occupation complète du campus et les charges d'amortissement plus élevées avec un campus entièrement rénové, compensées par le partage des coûts indiqué dans les autres recettes.

Dépenses variables

54. Les estimations dans cette catégorie sont basées sur la combinaison de services et l'occupation des chambres prévue pour les besoins du Centre. Étant donné que la formation à distance ne comporte pas le même niveau de coûts directs (en particulier les voyage, l'hébergement et la subsistance), les dépenses variables sont considérablement réduites dans le cadre du nouveau modèle opératoire.

Investissements institutionnels

55. Les programmes et budgets du Centre ont toujours été axés sur les besoins opérationnels à court terme du Centre, et ne prévoyaient qu'une capacité budgétaire disponible limitée pour pourvoir systématiquement:
- aux besoins à long terme d'entretien des éléments des infrastructures qui relèvent de la responsabilité du Centre;
 - au financement durable de l'innovation dans l'offre de formation, le développement de nouveaux cours et d'autres initiatives;
 - aux investissements périodiques dans le matériel informatique, les logiciels et les coûts de développement;
 - à un financement stable pour les bourses d'études;
 - au financement adéquat des engagements à long terme qui s'accumulent, une approche à court terme de type «*pay-as-you-go*» étant plutôt adoptée.
56. Ce n'est qu'au prix de négociations difficiles que des montants limités ont été dégagés pour répondre partiellement à ces besoins, prélevés sur les excédents enregistrés à la fin de chaque période financière.

57. Si le présent document ne prétend évidemment pas être une proposition de programme et de budget, il est opportun, lors de l'examen des implications du modèle opératoire révisé, de prendre en considération non seulement les implications financières directes, mais aussi d'autres éléments qui contribueraient à assurer la viabilité future du Centre.

58. Il est proposé que les futurs programmes et budgets incluent des propositions pour le financement systématique des investissements institutionnels dans une série de fonds de réserve affectés à des fins spécifiques (voir le tableau 10). L'utilisation des fonds transférés à ces réserves ne serait pas limitée à l'exercice financier en cours, ce qui permettrait d'accumuler des fonds sur des périodes plus longues pour faire face à des dépenses moins régulières sans affecter les opérations en cours. La plupart des réserves présentées dans le tableau 10 sont connues du Conseil en raison des transferts ad hoc effectués dans le passé. Cependant, il serait prudent de prévoir ces besoins et de s'assurer que des fonds suffisants soient disponibles au moment où les besoins se matérialisent. On peut également envisager la création d'un fonds de financement des bourses qui serait alimenté par des dispositions spécifiques dans les budgets futurs. Une fois créé, ce fonds pourrait être utilisé pour compléter le financement provenant d'autres sources et assurer une participation plus large des mandants aux offres de formation de base du Centre et ainsi renforcer le caractère tripartite des activités. Une fois de plus, une telle approche permettrait d'éviter un financement ad hoc provenant des excédents éventuels.

Tableau 10 : Investissements institutionnels proposés

Réserve	Objectif	Montant annuel (euros)
Fonds pour l'amélioration du campus	Répondre aux besoins d'investissement à coûts partagés pour les travaux de rénovation du campus qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaire ou les contributions complémentaires du pays hôte.	250 000
Fonds d'innovation	Promouvoir l'innovation dans les outils d'apprentissage et de partage des connaissances, développer de nouvelles activités de formation en réponse aux nouvelles politiques de l'OIT et investir dans d'autres actions innovantes jugées bénéfiques pour le Centre.	200 000
Fonds de développement informatique	Prévoir des investissements périodiques dans l'infrastructure informatique et le renouvellement des logiciels qui ne font pas partie des dépenses de fonctionnement normales.	150 000
Fonds de financement des bourses	Créer une réserve pour partager les coûts de la participation des mandants aux activités du Centre.	600 000

59. Les propositions visant à financer ces réserves seraient présentées comme un élément supplémentaire du programme et du budget. À la fin de l'exercice financier, elles feraient l'objet d'un ajustement au prorata si l'excédent est insuffisant pour assurer leur financement intégral. Les amendements nécessaires du Règlement financier et les procédures détaillées correspondantes pourraient être présentés au Conseil à sa 84^e session (octobre 2021).

Amélioration de la présentation du passif

60. En outre, certains éléments de passif liés aux activités du Centre, bien que figurant dans les notes des états financiers vérifiés, n'étaient pas inclus auparavant dans l'état de la performance financière et l'état de la situation financière du Centre. Ces engagements

concernent les indemnités de départ et l'assurance-maladie après la cessation de service. En vertu d'un accord de longue date, le coût de la part des primes d'assurance-maladie après la cessation de service assumée par l'employeur (804 000 euros pour 2020) est couvert par l'OIT. Afin d'assurer une plus grande transparence dans les états financiers, à partir de 2021, les dépenses seront comptabilisées et accompagnées d'une contribution équivalente de l'OIT. Il n'y aura pas d'impact global sur le résultat d'exploitation net du Centre, mais les états financiers reflèteront les recettes et les dépenses de manière plus exacte, car ces dépenses concernent les fonctionnaires retraités du Centre.

- 61.** Depuis 1980, les droits acquis par le personnel du Centre et payables à la cessation de service sont imputés au Fonds des indemnités de cessation de service du BIT. Le Centre contribue à ce fonds géré par l'OIT pour couvrir ces dépenses au fur et à mesure qu'elles sont dues, mais n'a pas été en mesure de financer la valeur totale de ces droits depuis au moins 40 ans. Au 31 décembre 2020, les états financiers audités font apparaître un passif de 10,4 millions d'euros, dont seulement 2,3 millions ont été financés par le Centre. Il est proposé que le Conseil donne son accord de principe pour qu'un maximum de la moitié de tout excédent futur, après financement complet des quatre éléments ci-dessus, soit utilisé pour compléter le financement de ce passif et garantir que les droits accumulés par le personnel du Centre soient entièrement couverts.

Conclusion

- 62.** Une fois pleinement mis en œuvre sur un campus rénové et redimensionné, le nouveau modèle opératoire proposé, décrit dans la première section du présent document, permettrait au Centre d'élargir considérablement son champ d'action dans l'accomplissement de son mandat, en touchant un plus grand nombre de mandants grâce à une offre de services de formation plus large et plus accessible. Il soutiendrait une structure financière plus durable en constituant des réserves pour les besoins futurs identifiés et les événements imprévus. En outre, à moyen terme, l'occasion devrait se présenter de revoir la dépendance à l'égard des contributions volontaires. Au fur et à mesure de l'évolution du nouveau modèle, le Conseil aura l'occasion de revoir toutes les mesures proposées pour s'assurer qu'elles restent appropriées.
- 63.** Sur la base des orientations données par le Conseil à la présente session, le Centre élaborera un plan de mise en œuvre en consultation, le cas échéant, avec les autorités hôtes et les représentants du personnel. Le plan et les progrès accomplis dans sa mise en œuvre feront l'objet d'un rapport au Conseil à sa prochaine session et seront intégrés au plan stratégique pour la période 2022-2025 et aux propositions de programme et de budget pour 2022-23.

Le présent document est soumis pour discussion et orientation.

Turin, mai 2021

