



Apprentissage et formation sur le monde du travail

Rapport annuel d'exécution pour 2013

Rapport annuel d'exécution pour 2013

Couverture:

David Gerstein, 5th Avenue A, sculpture murale, aluminium peint à la main

David Gerstein, 5th Avenue E, sculpture murale, aluminium peint à la main

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	
I. PROGRÈS RÉALISÉS AU NIVEAU DES CINQ PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE (2012-15)	
Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15	3
Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil	3
Priorité 3: Diversification de la base de financement et extension de la portée ...	4
Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives	5
Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus	6
II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES	
Résultat 1: La formation pertinente et efficace renforce la capacité institutionnelle des mandants de l'OIT à contribuer efficacement aux programmes par pays de promotion du travail décent et à relever les défis liés au développement	7
Résultat 2: Les décideurs politiques font connaissance avec et sont sensibilisés aux normes internationales du travail, au tripartisme, aux valeurs, politiques et outils de l'OIT	12
Résultat 3: Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente	14
III. GESTION DES RISQUES	
Mesures d'atténuation	22
IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	26
Politiques de l'emploi et développement des compétences	26
Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi	27
Entreprise, microfinance et développement local	28
Protection sociale	29
Dialogue social, législation du travail et administration du travail	29
Activités pour les travailleurs	30
Activités pour les employeurs	31
Développement durable et gouvernance	31
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	32
Évaluation	33

<i>Turin School of Development</i>	34
Conception et production multimédias et services linguistiques	34

ANNEXE I: LISTE DES PROJETS APPROUVÉS EN 2013

ANNEXE II: REGISTRE DES RISQUES

RÉSUMÉ

Ceci est le deuxième rapport annuel d'exécution présenté par le Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») dans le cadre de son Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-15 (« le Plan »). Un rapport intérimaire a été présenté lors de la 75^e session du Conseil (octobre 2013), qui portait sur les résultats du premier semestre 2013.¹ Le présent rapport complète les informations du rapport intérimaire, en fournissant les données pour toute l'année et en analysant les résultats et progrès réalisés en 2013.

En 2013, le Centre a organisé des activités de formation et d'apprentissage suivies par près de **13 500 participants** dans tous les domaines d'action de l'OIT et de l'agenda international du développement au sens large. Outre le programme de cours réguliers proposés sur le campus, quelque **360 activités sur mesure** ont été réalisées aux niveaux régional, sous-régional ou national.

Par rapport à 2012, le Centre a donc enregistré une **hausse de 17 pour cent du volume d'activités, et de 26 pour cent des recettes provenant des activités de formation**, ce qui constitue une amélioration significative pour certains indicateurs clés relatifs aux performances. Par conséquent, les résultats financiers pour 2013 ont été très positifs, avec un **excédent de 2,9 millions d'euros**. Le Centre a également reçu un **avis sans réserve** du commissaire aux comptes, et les états financiers 2013 ont été préparés en **conformité totale avec les normes IPSAS**.

ACTIVITÉS DE FORMATION 2010-13



NOMBRE DE PARTICIPANTS 2010-13



RECETTES PROPRES 2010-13



Un effort soutenu a été déployé à travers le Centre pour contrôler les frais d'exploitation et, si possible, réduire les coûts. Une **réduction de 3 pour cent des frais de personnel** a ainsi été atteinte. Les **frais fixes** ont quant à eux **augmenté de 11 pour cent**, reflétant les investissements reportés en 2012 et l'inflation au niveau des services sous-traités et des services d'utilité publique.

Le **nombre élevé d'activités conjointes avec le BIT** a été un important facteur des résultats positifs de 2013. L'année 2013 étant la seconde du biennat, le rythme de la programmation et de la réalisation, au siège et dans les régions, s'est accéléré et a entraîné une hausse des activités de développement des capacités délivrées conjointement. Des fonds additionnels ont également été alloués au Centre pour appuyer la conception et la mise au point de nouveaux produits et cours de formation en rapport avec les

¹ CC 75/2 et CC 75/2 Add.

domaines de première importance (ACI). Tout au long de l'année, le Centre a participé activement au **processus de réforme de l'OIT** à travers les différentes équipes ACI et en facilitant et soutenant plusieurs ateliers et activités de partage des connaissances sur les ACI.

Un autre fait très positif de 2013 a été la décision du **gouvernement italien** de verser à nouveau une **contribution volontaire** au Centre. Cette décision a prouvé l'engagement et la confiance du gouvernement italien envers le travail et le rôle du Centre.

Onze académies ont été organisées en 2013, dont deux nouvelles: l'Académie sur le développement des jeunes et l'Académie sur l'innovation dans les programmes publics d'investissement et pour l'emploi. La deuxième édition de l'Académie sur les questions de genre a attiré près de 170 participants, et sa session inaugurale a été rehaussée de la présence de la Présidente du Conseil d'administration du BIT, Mme Velasquez Avilés. La deuxième phase de **l'évaluation d'un certain nombre d'académies** s'est achevée, et les résultats seront présentés lors de la 77^e session du Conseil, en octobre 2014.

Un **Plan d'action sur le genre pour 2012-15** a été adopté en 2012 afin de renforcer l'égalité des genres dans les politiques de ressources humaines du Centre et dans la conception et la réalisation des activités de formation. Le pourcentage de participation féminine aux activités du Centre a légèrement diminué en 2013 (de 42,7 pour cent à 40,6 pour cent). Un rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action sur le genre sera lui aussi présenté à la 77^e session du Conseil.

La **Turin School of Development (TSD)** a lancé la première édition en espagnol du master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement, en collaboration avec l'Université de Barcelone, ainsi

que la première édition en français du master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable, en collaboration avec SciencesPo. Des accords ont été signés avec six universités partenaires dans le **programme de doctorat**.

Un des grands projets financés par le **Fonds d'innovation**, le campus en ligne, a été lancé en janvier 2014. Un cadre de certification harmonisé a été adopté et est en cours de mise en place.

Le Centre a continué à profiter du soutien actif de la **Région Piémont**, de la **Ville de Turin** et de la **Chambre de commerce**. Un nouvel accord a été signé avec la Ville de Turin pour la période 2013-15. Deux fondations locales de premier plan, la **Compagnia di San Paolo** et la **Fondazione CRT**, ont apporté leur soutien au Centre, notamment pour la rénovation du pavillon Europe. Le Centre a également conclu un nouvel accord de coopération avec la **Fondation européenne pour la formation (ETF)**, basée elle aussi à Turin.

Globalement, 2013 a été une année positive pour le Centre, résultat de l'engagement et des efforts conjoints du personnel et de la Direction. Les réalisations de 2013 constituent une base solide pour 2014-15 et permettent au Centre de procéder à plusieurs investissements stratégiques pour l'avenir.

La section I du présent rapport donne des informations sur les actions menées sur le plan des cinq priorités fixées dans le Plan stratégique pour 2012-15; la section II évoque les progrès accomplis dans le sens des cibles pour 2013 et de celles pour toute la période couverte par le Plan; la section III traite de la gestion des risques; enfin, la section IV résume les principales activités de formation et d'apprentissage organisées par les différents programmes techniques.

I. PROGRÈS RÉALISÉS AU NIVEAU DES CINQ PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE (2012-15)

1. Cette section du rapport donne des informations sur les actions menées sur le plan des cinq priorités fixées dans le Plan stratégique. Ces priorités orientent l'action de l'Équipe de direction du Centre.

Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15

2. Les données et informations présentées dans le présent rapport entendent aider le Conseil à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des cibles pour 2013 et des cibles à moyen terme fixées dans le Plan.

3. Le Plan est arrivé à mi-parcours fin 2013. Il est donc opportun de dresser le bilan de la mise en œuvre du cadre axé sur les résultats. Dans plusieurs domaines, les cibles annuelles fixées sous certains indicateurs ont été dépassées en 2012 et 2013. Dans d'autres, le Centre n'est pas parvenu à atteindre ces cibles, surtout en 2012. En 2013, il est également apparu que la formulation de l'indicateur 3.2 posait un problème au niveau de la définition et de la mesure.

4. Dans le cadre de cet exercice d'évaluation à mi-parcours, les propositions de programme et budget pour 2014 adoptées par le Conseil à sa 75^e session (octobre 2013) ont intégré certaines mesures correctrices à appliquer en 2014. Il s'agit de cibles plus réalistes pour l'indicateur 1.1 et l'introduction d'un indicateur supplémentaire afin de résoudre les problèmes de mesure pour l'indicateur 3.2.

5. Des enseignements importants ont été tirés de l'expérience de 2012-13 en relation avec l'application d'un cadre axé sur les résultats en général, et avec la formulation d'indicateurs et la fixation de cibles en particulier. Il est clair qu'il faut continuer à suivre de

près les indicateurs et cibles à la lumière de cette expérience et à améliorer la collecte et l'analyse des données de fond. Les améliorations dans la collecte et l'analyse des données ont déjà permis de fixer des cibles plus fiables et plus réalistes pour 2014. L'affinage permanent et l'ajustement des cibles resteront nécessaires. De tels ajustements étaient d'ailleurs prévus dans le Plan.²

6. Dans le cadre de son approche axée sur les résultats, le Centre a participé systématiquement aux révisions des plans de travail axés sur les résultats (PTAR) de l'OIT pour 2014-15 et a continué à collecter et à analyser des données en rapport avec les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et leurs résultats afin d'aider à identifier les besoins de formation et de développement des capacités des mandants aux niveaux national et régional. Il a également lié ses activités de formation aux produits de l'OIT. En 2013, le Centre a dépassé la cible fixée pour le pourcentage d'activités de formation conçues et réalisées en collaboration avec les départements techniques du BIT et les bureaux locaux de l'OIT.

Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil

7. Le rapport intérimaire d'exécution portant sur le premier semestre de l'année 2013 a été présenté à la 75^e session du Conseil, et le rapport d'exécution pour l'année entière est soumis à cette session du Conseil. Ces rapports d'exécution donnent au Conseil la possibilité de contrôler les performances du Centre sur fond de cadre axé sur les résultats et de faire part de ses observations à la Direction du Centre et de lui suggérer une orientation stratégique.

8. Le bureau de l'audit interne et du contrôle présente au Conseil un rapport annuel résumant les conclusions et recommandations des missions d'audit interne et enquêtes qu'il a menées en 2013. Un

² Plan stratégique pour 2012-15 (par. 20): « C'est la première fois que le Centre utilise un cadre explicite axé sur les résultats. (...) [B]on nombre des objectifs ont été délibérément fixés à un niveau ambitieux car il s'agit ici pour le Centre d'un exercice d'apprentissage qui va évoluer au fil des expériences. Inévitablement, certains objectifs ne seront pas atteints, mais ce risque est accepté parce que derrière cet exercice se cache un engagement fort à mieux faire les choses, à changer et à innover. »

rapport sur le suivi des recommandations formulées en 2013 par le Chef auditeur interne est également présenté. Le plan de l'audit pour les états financiers 2014 sera présenté lors de la 77^e session du Conseil (octobre 2014).

9. Les états financiers 2013 du Centre ont été préparés dans un format totalement conforme aux normes IPSAS. Faisant suite à la discussion qui s'est tenue à la 75^e session du Conseil et à la recommandation subséquente du Bureau du Conseil, une session additionnelle du Conseil est organisée à Genève en 2014, parallèlement à la Conférence internationale du Travail. Elle permettra au Conseil de se pencher de manière plus précoce sur le rapport annuel d'exécution, les états financiers et le rapport du commissaire aux comptes.

Priorité 3: Diversification de la base de financement et extension de la portée

10. Le Centre a intensifié ses efforts de diversification de sa base de financement et d'extension de sa portée. Si les relations existantes avec les partenaires du développement bi- et multilatéraux traditionnels ont évidemment été entretenues, des liens de collaboration ont été noués avec des partenaires non traditionnels et avec des acteurs non étatiques. Parallèlement, la collaboration avec le BIT s'est renforcée.

Gouvernements

11. En 2013, le partenariat avec Wallonie-Bruxelles International a été reconduit pour deux années supplémentaires, et trois projets ont été approuvés pour le Maghreb, la région des Grands lacs et le Burundi. Un accord a été signé avec le gouvernement japonais, qui porte sur le détachement pour un an d'une fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale et sur le versement d'une contribution financière à la réalisation d'activités de formation dans la région Asie-Pacifique. Le gouvernement portugais a approuvé un nouveau programme sur le travail décent et le développement durable pour les pays lusophones. Une nouvelle collaboration a débuté avec les ministères du travail du Qatar et d'Arabie saoudite. Un nouveau programme a été financé par le ministère irakien de l'Éducation, et la collaboration a commencé avec le ministère des Finances du Yémen. Un contrat d'assistance technique pour la réforme des marchés publics a été conclu avec le ministère de la Planification du Bangladesh. L'Organisation des États américains a continué à financer les participants originaires d'Amérique latine. La collaboration s'est

poursuivie avec l'Institut d'études diplomatiques du ministère italien des Affaires étrangères. La deuxième phase du projet Safe Work, financé par la Présidence du Conseil des ministres de la République italienne, a également été approuvée. Des contributions ont été reçues des agences de développement allemande, australienne et française.

Universités et instituts de formation

12. Pour la troisième année consécutive, l'Institut d'enseignement et de formation professionnels d'Arabie saoudite a renouvelé le partenariat avec le Centre, et six activités ont été organisées sur le campus pour son personnel. Une collaboration s'est nouée avec le *Michael Imoudu National Institute for Labour Studies* du Nigeria pour la réalisation d'un programme de formation sur les régimes de pension. Des accords ont également été conclus avec le Centre d'études sur les migrations, les politiques et la société de l'Université d'Oxford pour l'organisation conjointe d'un cours sur les migrations de main-d'œuvre et avec l'Université du Cap pour l'organisation conjointe d'un cours sur les innovations dans les programmes publics pour l'emploi. La *School of Finance and Banking* du Rwanda a renouvelé l'accord relatif au master en marchés publics. Un accord de coopération de trois ans a été signé avec l'École nationale d'administration et de la magistrature (ENAM) du Cameroun. Des protocoles d'accord ont été conclus avec l'Université de Nanjing en vue d'une collaboration en matière de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement de l'esprit d'entreprise, ainsi qu'avec la *Procuraduría General de la Nación* de Colombie pour une collaboration relative aux normes internationales du travail. L'accord avec l'*Institute of Rural Management* du Pakistan a été reconduit pour trois ans.

Commission européenne

13. La participation aux appels d'offres de la Commission européenne (CE) a permis au Centre d'engranger 650 000 euros dans le cadre des quatre projets suivants: « Coopération transfrontalière dans le bassin méditerranée », « Apprentissage mutuel dans le domaine des compétences et de l'emploi », « Gouvernance européenne des migrations temporaires et de la mobilité vers l'Europe » et une initiative de la CES visant à la mise en place d'un réseau européen d'aide à l'intégration des travailleurs migrants et de leurs familles. Les nouveaux projets ont été octroyés par EuropeAid/IEVP (Instrument européen de voisinage et de partenariat), le 7^e Programme-cadre et la DG Justice et affaires intérieures, reflétant ainsi une plus grande diversification des sources de financement communautaire, au-delà de la traditionnelle DG Emploi. À travers le PNUD, le Centre a été chargé des actions de renforcement des capacités sur la dimension locale de la migration et du développement dans le contexte de la

phase 2 de l'Initiative conjointe sur la migration et le développement (programme JMDI), financée par la Commission. Enfin, à travers l'OIT, le Centre a mis en œuvre deux composantes de l'accord de gestion conjointe OIT-CE dans le cadre des lignes budgétaires pour le dialogue social et les relations professionnelles.

Système des Nations Unies

14. Le Centre a continué de s'associer à diverses organisations et agences du système des Nations Unies pour l'élaboration de matériel didactique, la conception de modules d'apprentissage en ligne, la création de plateformes de partage de connaissances, le développement du personnel et l'organisation conjointe de manifestations de formation. Citons par exemple les initiatives menées avec la CEE, la FAO, le HCDH, la MINUL, ONU Femmes, l'UNICEF ou l'UNITAR. Le Centre s'est vu confier par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) le soin d'organiser le cours d'introduction destiné aux jeunes fonctionnaires et aux boursiers.

Acteurs non étatiques

15. L'accord de coopération avec la Fondation interaméricaine a été renouvelé pour deux ans et porte sur la conception de nouveaux matériels didactiques et activités de formation pour l'Amérique latine. un accord a été conclu avec la Fondation Jacobs, qui a contribué à l'Académie sur le développement des jeunes et parrainé des participants africains. Un accord de consultance a été conclu avec BMB Mott McDonald pour l'organisation d'un programme de formation « Gérez mieux votre entreprise » (GERME) au Soudan du Sud. L'AGFUND a approuvé un projet sur la gestion des institutions de microfinance en Zambie. Enfin, la collaboration s'est poursuivie avec la *Saudi Credit and Savings Bank*.

16. Le Centre a maintenu la collaboration avec des fondations locales, à savoir la *Compagnia di San Paolo* et la *Fondazione CRT*, qui ont contribué aux divers masters de la *Turin School of Development*. La Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat de Turin a elle aussi versé une contribution au fonctionnement de la TSD.

17. Le Centre a également collaboré avec l'*Instituto Ethos* et avec *Petrobras Biocombustível* (Brésil). Divers matériels didactiques ont été adaptés pour la promotion des emplois verts dans des filières spécifiques, et plusieurs activités de formation ont été organisées. Le programme soutient le développement de stratégies d'approvisionnement durables incluant les agriculteurs pauvres, comme le requiert la législation brésilienne.

18. Dans le cadre d'un projet financé par la Commission européenne, le Centre a collaboré avec ENEL, la plus importante compagnie énergétique italienne, en vue de renforcer les mécanismes d'information et de consultation pour les membres de son comité d'entreprise européen et les directeurs des ressources humaines. Le Centre a mis au point et diffusé un ensemble de formation visant à améliorer les relations professionnelles au niveau de l'entreprise dans plusieurs États membres de l'UE (Espagne, Italie, Roumanie et Slovaquie).

BIT

19. La collaboration avec le BIT s'est intensifiée, tant avec les départements techniques du siège qu'avec les bureaux locaux. Le volume et la portée de cette collaboration se sont considérablement étendus, notamment dans les domaines de la protection sociale, du dialogue social et des activités pour les travailleurs et les employeurs. Le Centre a été invité à mettre en œuvre toute une série d'activités liées aux huit domaines de première importance (ACI), en particulier l'établissement de communautés de pratiques en ligne, la modération de manifestations de partage de connaissances et de réunions d'experts, et le développement de produits pilotes sur les ACI.

20. Le Centre a délivré conjointement avec le Département du développement des ressources humaines (HRD) des activités de développement du personnel incluant un programme d'introduction et des séminaires sur la gestion du cycle de projet et sur les stratégies de mobilisation de ressources.

Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives

21. En 2013, la gouvernance générale des technologies de l'information s'est fortement renforcée et alignée sur les recommandations du Corps commun d'inspection des Nations Unies sur « La gouvernance des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organismes du Système des Nations Unies ».³

22. À la suite de l'adoption de la norme ISO 27001 comme standard pour la sécurité informatique, des politiques en la matière ont été publiées et des sessions de sensibilisation du personnel ont été organisées. Une évaluation officielle de la sécurité informatique basée sur la norme ISO 27001 a été menée en 2013. La comparaison des résultats avec ceux de l'évaluation réalisée en 2011 a montré de

³ JIU/REP/2011/9.

grandes améliorations dans de nombreux domaines. Un plan de continuité des activités en matière de technologies de l'information a été préparé et testé et est devenu pleinement opérationnel en 2013.

23. L'examen des processus métiers (BPR) mené en 2011 a débouché sur les recommandations de modifier les procédures et de concevoir des outils pour consolider les données financières, et éliminer la duplication des données. Le plan d'implémentation s'est achevé par le déploiement en 2013 de nouveaux outils de rationalisation des processus de budgétisation des activités et de facturation, de gestion conforme aux IPSAS des accords de financement et d'allocation des recettes à travers l'exercice. Le système d'information d'entreprise a été complété et fournit désormais à la Direction les informations essentielles en temps réel.

24. Le travail d'uniformisation de la présence web du Centre, actuellement fragmentée en de nombreux sites différents, a débuté en 2013. Des lignes directrices ont été publiées sur les rôles et responsabilités des divers acteurs impliqués dans la création et la maintenance du contenu pour le site public. La deuxième phase de ce projet consistera à migrer les contenus de toutes les pages vers un site public unique. Le projet s'achèvera en 2014.

25. Un projet de sélection et de personnalisation d'un logiciel de gestion des contacts et de promotion des activités du Centre de manière plus structurée et professionnelle a été mené avec succès en 2013. Ce logiciel est actuellement en cours de déploiement.

26. Des progrès ont été réalisés dans le renforcement de l'efficacité des technologies de l'information, par exemple: virtualisation et consolidation du centre de données, meilleure gestion de la consommation d'énergie, infrastructure de bureau virtuel et traitement en client léger (« *thin client computing* »). Ces initiatives contribueront à la mise en place de technologies de l'information écoresponsables, à une plus grande efficacité de la prestation de services et à une amélioration générale du support technologique aux activités du Centre.

27. Fin 2013, les premières discussions sur le développement d'un système de gestion de flux pour l'approbation officielle des documents visant à remplacer la circulation de versions papier ont débuté, et un prototype sera disponible en 2014. L'introduction d'un système de gestion des documents pour les activités de formation est également envisagée, et un prototype sera développé en 2014.

Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus

28. La mise en place du nouveau système de contrôle des accès alignant le Centre sur les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) recommandées par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies s'est achevée en décembre 2013.

29. La rénovation du pavillon Europe a débuté en décembre 2013. Les travaux devraient s'achever fin juillet 2014.

30. D'autres travaux ont été réalisés à divers endroits du campus afin d'en améliorer l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite. Les entrées de plusieurs bâtiments sont désormais équipées de portes coulissantes.

31. Les procédures d'urgence et d'évacuation ont été examinées. Le plan qui en a résulté identifie les rôles et responsabilités et fixe les procédures à suivre en cas d'urgence. Des travaux ont été effectués pour renforcer la prévention des incendies et pour mieux protéger les infrastructures vitales telles que le centre de données.

32. D'autres améliorations ont été apportées aux infrastructures du campus, comme le remplacement du système de climatisation du pavillon Italy par une technologie plus efficace au niveau des performances et de la consommation d'énergie. Le remplacement des meubles des chambres a lui aussi débuté.

33. Le Centre a achevé les procédures d'adjudication des principaux services, tels que la restauration, le nettoyage des chambres, l'agence de voyages et le nettoyage général. Cela a débouché sur un examen global de ces services et sur d'importantes économies.

34. Après le franchissement des dernières étapes du programme Éco-écoles de la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE), le Centre a reçu le Drapeau vert en février 2014. D'autres mesures ont été prises pour renforcer la capacité de collecte et de différenciation des déchets et pour contrôler la consommation d'énergie. Une approche plus verte a été adoptée pour les principaux contrats d'achats.

35. Une infrastructure Wi-Fi couvrant tous les espaces publics, tels que la réception, la cantine, le restaurant et le bar, ainsi que les chambres, les salles de classe et les bureaux a été déployée sur le campus.

II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES

36. Le Plan a déterminé trois résultats, assortis d'indicateurs et de cibles, pour la période 2012-15. Les cibles annuelles pour chaque indicateur sont fixées dans le programme et budget afin de permettre le suivi des progrès réalisés chaque année. Cette section du rapport donne des informations sur les progrès enregistrés au niveau des cibles fixées pour l'année 2013, ainsi que des cibles générales pour la période 2012-15.

Résultat 1: La formation pertinente et efficace renforce la capacité institutionnelle des mandants de l'OIT à contribuer efficacement aux programmes par pays de promotion du travail décent et à relever les défis liés au développement

37. Ce résultat entend mesurer la mesure dans laquelle les activités de formation délivrées par le Centre aux mandants de l'OIT contribuent à la réalisation des résultats de l'OIT et à l'Agenda du travail décent aux niveaux national et mondial. Il est étroitement lié au mandat confié au Centre dans le suivi de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et de la stratégie transversale de l'OIT de développement des capacités des mandants, tel que formulé dans le cadre stratégique pour 2010-15 et les propositions de programme et de budget pour 2012-13.

Indicateur 1.1: Nombre de participants, ventilé par genre, représentant les mandants tripartites par rapport au nombre total de participants

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
1 346 participants employeurs	1 200 participants employeurs	1 272 participants employeurs	1 500 participants employeurs
1 937 participants travailleurs	2 000 participants travailleurs	1 999 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs
1 293 participants venant de ministères du Travail	1 200 participants venant de ministères du Travail	1 330 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail
3 500 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux	4 321 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux
40,2 pour cent de femmes	43 pour cent de femmes	37,6 pour cent de femmes	48 pour cent de femmes

38. La capacité à toucher les mandants de l'OIT a fortement augmenté en 2013 grâce à plusieurs facteurs, notamment les décisions internes d'allocation des ressources et la demande accrue venant de l'OIT. Le Centre a atteint ou dépassé les cibles pour les représentants des organisations de travailleurs et d'employeurs fixées dans le programme et budget 2013. Afin de pérenniser ces progrès en 2014-15, un ensemble de mesures internes supplémentaires de soutien aux deux programmes concernés sera mis en œuvre en 2014.

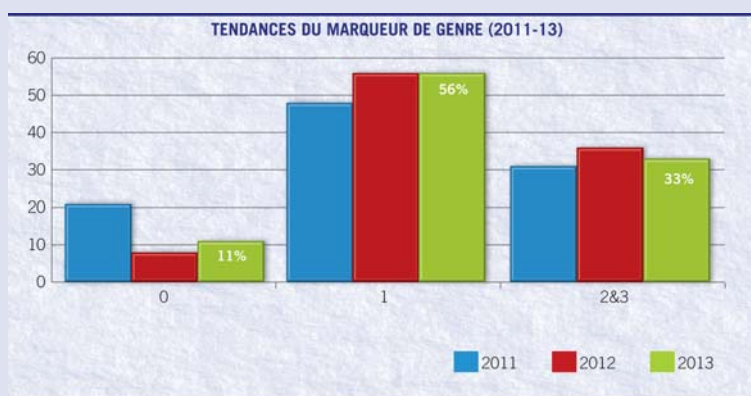
39. La cible pour les participants gouvernementaux a été dépassée. Le nombre relativement élevé de représentants d'autres ministères et institutions publiques s'explique en partie par la réalisation de deux grands projets de formation sur les marchés publics dans les Balkans et au Rwanda, ainsi que d'un programme destiné aux cadres et aux formateurs de l'Institut d'enseignement et de formation professionnels d'Arabie saoudite. La hausse de la demande venant de l'OIT a elle aussi contribué directement aux excellents résultats, en particulier dans le domaine de l'administration du travail, où les activités de formation sont planifiées et financées en étroite collaboration avec le programme correspondant du BIT.

40. Le Centre n'a pas atteint la cible de 43 pour cent de femmes en 2013. Cet indicateur est fortement influencé par le dosage des activités de formation et par la portée et la nature régionales des projets.

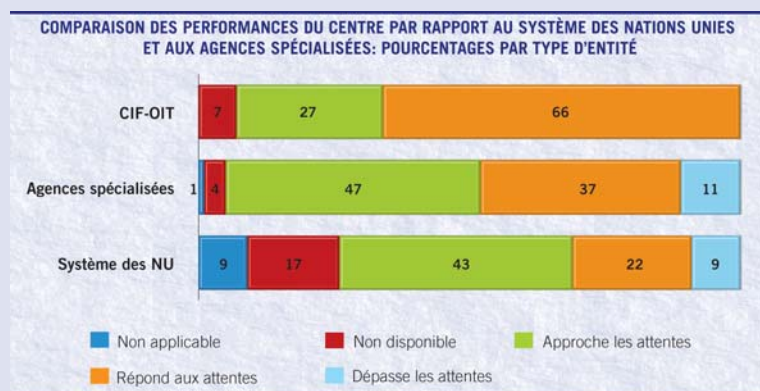
Encadré 1: Intégration des questions de genre dans les activités du Centre

Le Centre a participé au premier tour de rapport sur le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Dans son analyse des résultats, ONU Femmes a déclaré que « l'utilisation par le Centre d'un marqueur de genre servant à déterminer le degré d'intégration des questions de genre dans la mise en œuvre spécifique de cours et d'autres activités de développement des capacités en fait un des meilleurs éléments du système dans le domaine de l'examen des programmes. »

Le marqueur de genre est un système de notation en un chiffre (de 0 à 3) basé sur le travail effectué par l'OCDE/CAD et le PNUD en matière de responsabilisation au genre, et qui permet au Centre d'évaluer ses projets et activités d'une manière cohérente par rapport aux systèmes utilisés par les principaux bailleurs de fonds et agences des Nations Unies. Le marqueur de genre aide à identifier le niveau d'intégration des questions de genre dans les activités.



En 2013, près de **90 pour cent** des activités de formation évaluées au moyen du marqueur de genre ont obtenu un score entre 1 (signes que certains efforts ont été déployés pour affronter les questions de genre dans l'activité) et 2&3 combinés (intégration pleine de l'égalité des genres et de manière **significative**).



Le Centre a satisfait aux exigences pour 10 des 15 indicateurs de performance et s'en est approché pour quatre autres. ONU Femmes a encouragé le Centre « à bâtir sur ses succès significatifs dans le domaine de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes afin de fixer, là où c'est possible, des cibles plus ambitieuses pour 2014. »

Indicateur 1.2: Utilisation par les participants des connaissances et compétences acquises

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
99,4 pour cent des anciens participants répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre.	90 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	100 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	70 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre.

41. Les valeurs rapportées sont basées sur l'évaluation de suivi standardisée. Un questionnaire d'évaluation ex-post en ligne est envoyé à tous les participants aux cours réguliers entre six et huit mois après la fin de l'activité. Cela permet d'obtenir des informations sur le renforcement des compétences professionnelles et sur les progrès relevés au niveau des performances. En 2013, 217 anciens participants aux cours réguliers venant de ministères du Travail ou d'organisations d'employeurs ou de travailleurs y ont répondu. Tous ont indiqué avoir perçu au moins une légère amélioration; pour 65 pour cent, cette amélioration était forte ou très forte. Comme les années précédentes, l'utilisation du matériel distribué pendant la formation et l'exploitation des réseaux

professionnels établis semblent favoriser l'amélioration des performances.

42. Comme le Conseil l'a relevé lors de précédentes discussions sur cet indicateur, ces résultats doivent être appréciés à leur juste valeur en raison des limites inhérentes aux critères de mesure et à la méthode de collecte des données. Le taux de réponse au questionnaire - environ 70 pour cent des anciens participants n'ont pas répondu - soulève des questions quant à la validité des résultats. En outre, le tableau est incomplet parce que les activités de formation autres que les cours réguliers ne sont pas incluses dans l'enquête de satisfaction.

Indicateur 1.3: Utilisation par les institutions des connaissances et compétences acquises par les participants

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
16 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	20 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	20 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	50 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre

43. Comme pour l'indicateur 1.2, les valeurs rapportées sont basées sur l'évaluation de suivi standardisée. Pour mesurer cet indicateur, il faut ériger en postulat l'hypothèse que chaque participant représente une institution différente. Cette hypothèse est nécessaire parce que les institutions ne sont pas directement impliquées dans la méthode d'évaluation actuelle. En 2013, 695 anciens participants provenant des ministères du Travail et des organisations d'employeurs et de travailleurs ont été sondés après leur participation à des cours réguliers qui s'étaient tenus entre juillet 2012 et juin 2013. Ils constituaient 20 pour cent du total des 3 485 participants représentant les mandants de l'OIT qui ont suivi un cours (régulier ou non) pendant cette période.

44. Les participants ont fait part de commentaires très positifs sur l'utilisation par leur institution des connaissances et compétences acquises grâce à la formation: 42 pour cent indiquent une légère amélioration de leurs performances, et 38 pour cent une amélioration forte ou très forte.

45. Pour surmonter les limites liées à la méthode d'évaluation touchant les indicateurs 1.2 et 1.3, des changements de la méthodologie seront testés en 2014, et une procédure d'évaluation révisée sera lancée en 2015 afin d'améliorer le taux de réponse et la collecte des données.

Indicateur 1.4: Volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
76 pour cent des revenus générés par les activités de formation	78 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80,7 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80 pour cent des revenus générés par les activités de formation

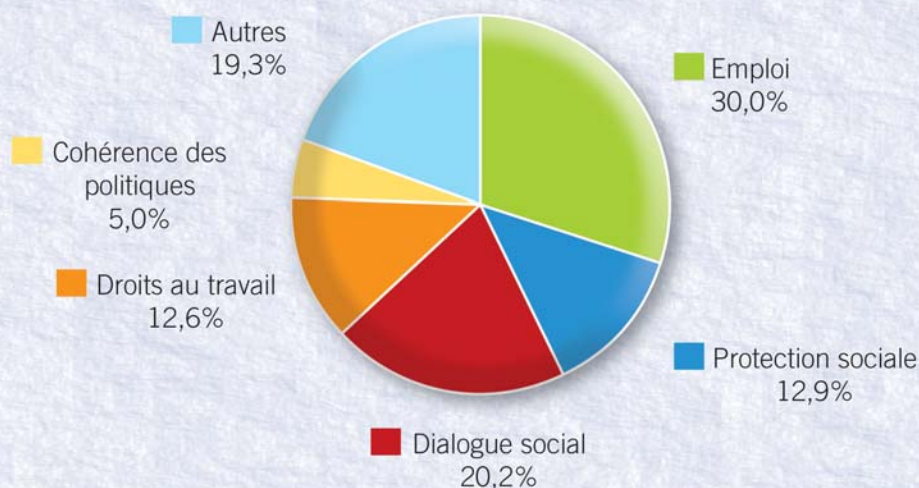
46. Comme le Conseil l'a demandé, une évaluation d'un certain nombre d'académies lui sera présentée lors de sa 77^e session (octobre 2014).

47. Les activités de formation sont systématiquement liées aux résultats pertinents de l'OIT, et ce afin de mesurer la contribution réelle des programmes de formation et d'apprentissage aux 19 résultats de l'OIT. Le graphique A ci-dessous donne une ventilation des revenus générés par les activités de formation par objectif stratégique de l'OIT. Par rapport à 2012, les principales variations sont une hausse de la part occupée par les activités relatives à la promotion de l'emploi, un glissement vers les résultats en matière de dialogue

social et une baisse de la part des autres thèmes, comme par exemple le développement durable.

48. Le Centre a dépassé la cible pour 2013 et même la cible de 80 pour cent fixée pour toute la période du Plan. Il convient de noter que l'indicateur 1.4 est particulièrement sensible au mode de financement des activités du Centre, les activités portant sur un thème comme le dialogue sociale dépendant souvent des contributions volontaires venant de l'OIT et d'autres partenaires du développement. À l'inverse, les activités liées à la promotion de l'emploi répondent souvent à une forte demande de clients autofinancés.

GRAPHIQUE A
RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'OIT, EN 2013



Indicateur 1.5: Pourcentage d'activités de formation du Centre conçues et réalisées avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
65,8 pour cent	70 pour cent	48,7 pour cent	60 pour cent

49. Cet indicateur couvre aussi bien les activités sur mesure conçues et réalisées à la demande du et en collaboration avec le Siège que l'implication active des départements techniques et spécialistes du BIT dans la délivrance de cours réguliers et d'académies. Les données montrent que près de la moitié de l'ensemble des activités de formation du Centre ont été conçues et

réalisées en collaboration avec les différents départements techniques du BIT et les bureaux de l'OIT. Cette collaboration a fortement augmenté en 2013, comme c'est traditionnellement le cas lors de la deuxième année du biennat, tout comme la demande d'activités liées aux ACI. Malgré cela, la cible fixée pour 2013 n'a pas été atteinte, notamment parce que les

Indicateur 1.6: Réalisation de programmes de développement et de formation du personnel du BIT

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
517 membres du personnel	700 membres du personnel	651 membres du personnel	600 membres du personnel

efforts déployés par le Centre pour diversifier sa base de financement ont porté leurs fruits. Le nombre d'activités réalisées pour d'autres agences des Nations Unies, des gouvernements et des acteurs non étatiques ayant augmenté, le pourcentage d'activités délivrées en collaboration avec l'OIT a baissé. L'interaction entre cet indicateur et les indicateurs 2.1 (nombre d'activités de formation organisées en partenariat avec une institution de formation ou académique nationale, régionale ou internationale) et 3.1 (diversification de la base de financement) doit être suivie de près et montre que ces critères de mesure devront être affinés à l'avenir.

50. Le Centre n'a pas atteint la cible de 700 fonctionnaires du BIT fixée pour 2013. Cependant, comme les années précédentes, il a dépassé de près de 10 pour cent la cible prévue dans le Plan. Cela peut s'expliquer par la collaboration accrue depuis

2011 avec le Département du développement des ressources humaines du BIT, mais aussi par la capacité des programmes techniques à attirer le personnel du BIT grâce à des offres sur mesure couvrant des thèmes tels que les emplois verts, les entreprises durables, l'inspection du travail et l'analyse des PPTD. La cible pour 2013 avait été ajustée sur la base des résultats de 2012, qui reflétaient la participation de fonctionnaires du BIT à toute une série de modules d'introduction en auto-apprentissage sur les normes internationales du travail, le tripartisme et l'égalité des genres. Ces trois modules ont été transférés vers la plateforme d'apprentissage de l'OIT en 2013. En 2014, il conviendra de mettre l'accent sur les modalités d'apprentissage à distance autoguidé et suivi par un tuteur, au-delà des activités présentiels organisées sur le campus et sur le terrain.

Encadré 2: Travail du Centre dans les domaines de première importance

Le programme et budget de l'OIT pour 2014-15 a introduit le concept de domaines de première importance (ACI) pour l'action de l'OIT. Les ACI ont pour objet d'apporter des solutions: dans des situations graves et d'actualité, qui touchent un grand nombre d'employeurs et de travailleurs et préoccupent vivement de nombreux pays; dans des cas où un changement est manifestement nécessaire et où l'OIT peut faire la différence; dans des cas qui ont fait l'objet de décisions de la Conférence, du Conseil d'administration ou de réunions régionales ou qui par ailleurs ont suscité la préoccupation des mandants. Les huit domaines de première importance sont les suivants:

- Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive
- Des emplois et des qualifications pour les jeunes
- Établir et étendre les socles de protection sociale
- Productivité et conditions de travail dans les PME
- Travail décent dans l'économie rurale

- Formalisation de l'économie informelle
- Renforcer la conformité des lieux de travail par l'inspection du travail
- Protection des travailleurs contre les formes de travail inacceptables

Le Centre a apporté une contribution importante en 2013 aux opérations des équipes de travail sur les ACI créées par l'OIT. À la demande de cette dernière, il a développé des communautés de pratiques en ligne pour les membres de ces équipes. Le Centre a également élaboré un certain nombre de produits de formation pilotes pour l'ACI relatif à la productivité et aux conditions de travail dans les PME et pour l'ACI sur la formalisation de l'économie informelle. Il a aussi organisé plusieurs ateliers et rencontres d'experts sur les différents ACI. Afin de refléter les priorités contenues dans les ACI dans sa propre action, le Centre a créé une fonction de développement de programmes sur les ACI, chargée de concevoir les nouvelles initiatives transversales aux domaines d'expertise des différents programmes techniques.

Résultat 2: Les décideurs politiques font connaissance avec et sont sensibilisés aux normes internationales du travail, au tripartisme, aux valeurs, politiques et outils de l'OIT

51. Ce résultat entend évaluer dans quelle mesure les interventions de renforcement des capacités institutionnelles du Centre contribuent à la promotion de l'Agenda du travail décent au niveau mondial avec un accent sur la diffusion des valeurs, politiques et outils de l'OIT, en particulier des normes internationales du travail et du tripartisme.

Indicateur 2.1: Nombre d'activités de formation organisées en partenariat avec une institution de formation ou académique nationale, régionale ou internationale

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
17,3 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	14,7 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques

52. L'établissement de partenariats avec des institutions de formation, de recherche ou académiques internationales, régionales ou nationales est toujours une composante centrale de la stratégie déployée par le Centre pour contribuer au développement des capacités institutionnelles et pour étendre sa portée. Certaines activités conjointes sont mises en œuvre dans le cadre de partenariats institutionnels alors que d'autres sont le résultat d'une collaboration ad hoc. La *Turin School of Development*, gérée par le Centre en collaboration avec des universités d'Italie, de France et d'Espagne, est une parfaite illustration de ce premier type d'activité conjointe.

53. Les données montrent qu'en 2013, le Centre n'est pas parvenu à atteindre la cible relative aux partenariats avec des institutions de formation ou académiques nationales, régionales ou internationales. Cela s'explique en partie par l'augmentation du nombre d'activités de formation menées pour le compte de l'OIT. Néanmoins, les résultats de 2013 soulignent la nécessité pour le Centre de redoubler d'efforts dans le but de devenir une organisation en réseau et développer de nouvelles collaborations avec les partenaires sociaux pour la mise en œuvre de programmes de formation conjoints au niveau régional et national.

Indicateur 2.2: Nombre annuel de participants, ventilé par genre, et de jours-participant

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
13 730 participants	12 000 participants	13 524 participants	12 500 participants
102 365 jours-participant	95 000 jours-participant	104 156 jours-participant	100 000 jours-participant
43,2 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes	40,6 pour cent de femmes	50 pour cent de femmes

54. En ce qui concerne le nombre de participants et le nombre de jours-participant, le Centre a dépassé la cible qu'il s'était fixée pour 2013 en vertu du Plan. Comme mentionné précédemment, c'est la demande croissante de l'OIT et le nombre de projets de coopération technique qui a conduit à l'élargissement de son champ d'action sur le marché.

55. La diminution du pourcentage des participantes, qui s'élève actuellement à 41 pour cent et n'atteint donc ni les 45 pour cent prévus pour 2013 ni les 50 pour cent fixés dans le Plan, constitue une source de préoccupation. Un certain nombre d'initiatives comme l'organisation de contributions volontaires et de campagnes ciblées auprès des femmes et/ou la mise en place de services conçus

spécialement pour les femmes sont en train d'être considérées pour inverser la tendance.

56. Le tableau 1 montre la répartition des activités et des participants en 2012 et 2013 par type d'activité. Le tableau indique que chaque type d'activité a enregistré une augmentation, mais que la hausse la plus importante a été observée pour les activités sur le terrain, ce qui résulte d'une augmentation du nombre de partenariats établis avec les institutions académiques et les centres de formation. En termes relatifs, les activités mixtes ont aussi pris plus d'ampleur dans l'offre de formation. Compte tenu du déploiement du campus en ligne en 2014, les activités mixtes qui devraient continuer à afficher le taux de croissance le plus élevé en 2014.

TABLEAU 1: RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2012 ET 2013

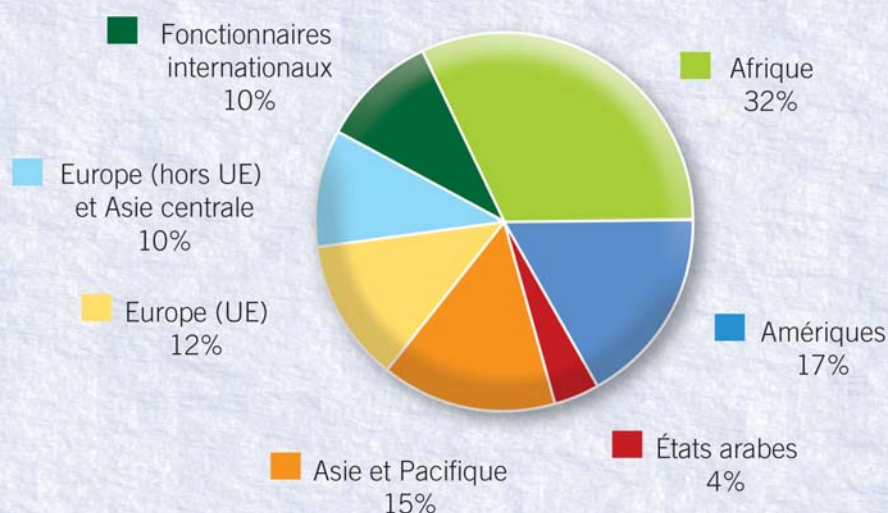
	2012				2013			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Sur le campus	172	4 244	1 119	29 283	179	4 602	1 166	32 511
Mixtes sur le campus (à distance + face à face au Centre de Turin), dont:	21	523	773	20 957	20	559	889	24 525
<i>à distance</i>			265	7 606			306	9 444
<i>face à face</i>			508	13 351			583	15 081
Sur le terrain	206	4 967	1 044	25 609	265	6 945	1 114	28 157
Mixtes sur le terrain (à distance + face à face au Centre de Turin), dont:	1	27	10	270	1	31	18	558
<i>à distance</i>			6	162			13	403
<i>face à face</i>			4	108			5	155
À distance	25	1 086	293	12 027	32	1 387	390	18 405
TOTAL	425	10 847	3 239	88 146	497	13 524	3 577	104 156

L'indicateur « jours-participant » est calculé pour chaque activité de formation comme le produit du nombre de participants par le nombre réel de jours de formation.

57. La répartition géographique des participants a été largement influencée par la nature et la couverture des projets en cours. Le graphique B illustre la répartition régionale des participants. L'Afrique reste le principal partenaire régional du Centre, suivie par l'Europe et l'Asie centrale (UE et hors UE). À titre de comparaison, l'empreinte du Centre dans les Amériques, en Asie et dans le Pacifique est beaucoup plus discrète. Cette répartition régionale actuelle ne peut s'expliquer qu'en partie par les frais de voyage à destination et en

provenance de Turin puisque les modalités des activités sur le terrain et d'apprentissage à distance compensent ce coût. De même, les services de formation sont suffisamment différenciés comme en témoigne la demande en Europe. Les données montrent qu'il y a un potentiel inexploité, en particulier dans les économies émergentes telles que le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie ou le Mexique et que, partant, le Centre devrait s'atteler à faire la promotion de ses services de formation dans ces pays.

**GRAPHIQUE B
PARTICIPANTS PAR RÉGION EN 2013**



Indicateur 2.3: Niveau de satisfaction des participants quant à la qualité de la formation et à sa pertinence pour les objectifs institutionnels, relevé par le biais des questionnaires d'évaluation en fin de cours, des questionnaires ex-post et des commentaires venant du réseau des anciens participants

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours était de 4,4 sur une échelle de 1 à 5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,45.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.

58. Les valeurs présentées ci-dessus ont été récoltées par le biais d'un questionnaire type en fin de cours. Les réponses sont situées sur une échelle de 1 à 5. En 2013, 8 260 questionnaires ont été rassemblés pour 372 activités. Le score moyen obtenu au questionnaire est de 4,45. La satisfaction quant à la qualité globale de la formation obtient un score particulièrement élevé pour les activités pour les Amériques (score moyen de 4,60) et le score le plus faible pour les activités pour les États arabes (score moyen de 4,28). Parmi les participants

représentant les mandants tripartites, le score de la qualité globale est relativement plus élevé (au-delà de 4,50). Les participants des autres organes des Nations Unies (hors OIT) sont ceux qui attribuent le score le plus faible pour la qualité de la formation (score moyen de 4,22). Si on ventile les résultats par les objectifs stratégiques de l'OIT, le score de la qualité globale est le plus élevé pour les activités contribuant à la promotion du dialogue social et de la protection sociale (score moyen de 4,50).

Résultat 3: Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente

59. Ce résultat entend mesurer les effets des efforts déployés par le Centre pour diversifier la base de financement de ses opérations, pour faire le meilleur usage possible de ses ressources et pour assurer les investissements requis pour améliorer la qualité et la rentabilité de son action.

Indicateur 3.1: Renforcer la diversification et la prévisibilité des ressources financières du Centre

Base de référence (2008-11)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
157 millions d'euros	Mobiliser un volume global de 36,6 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2013 et conclure des accords avec au moins deux nouveaux bailleurs de fonds	Quelque 40,8 millions d'euros mobilisés pour le financement d'activités de formation, les publications, les recettes propres, les contributions fixes et l'excédent des exercices précédents Deux nouveaux bailleurs de fonds identifiés: le gouvernement japonais et la Fondation Jacobs	Mobiliser un volume global de 170 millions d'euros en contributions directes et recettes propres et conclure des accords avec dix nouveaux bailleurs de fonds
Base de référence (2010) 2 nouveaux bailleurs de fonds			

60. Les efforts de diversification des sources de financement ont porté leurs fruits puisque, en 2013, le Centre a dépassé le montant du revenu annuel qu'il s'était fixé de plus de 12 pour cent. L'augmentation du nombre d'activités de l'OIT lors de la deuxième année de l'exercice biennal et la nouvelle contribution volontaire versée par le gouvernement italien constituent l'explication principale de l'augmentation des recettes. Afin d'éviter une dépendance trop importante des recettes générées par les activités de l'OIT et de la contribution du gouvernement italien, le Centre poursuivra sa démarche visant à diversifier la base de financement de ses opérations en cherchant à dépasser les partenariats traditionnels de développement et à sceller des accords également

avec des acteurs non étatiques. Les initiatives prises sont décrites plus en détail aux paragraphes 10 à 20 de ce rapport sous la priorité 3.

61. Le tableau 2 donne des informations sommaires sur les principales ressources mobilisées en 2013. L'annexe 1 contient une liste plus détaillée. Le tableau montre que les contributions versées par les partenaires de développement non traditionnels restent limitées et que la majorité des accords portent sur de petits contrats. Comme indiqué précédemment, le Centre s'attellera à la mobilisation de ressources via la mise en place d'une collaboration avec des partenaires de développement non traditionnels et l'acquisition de plus gros contrats.

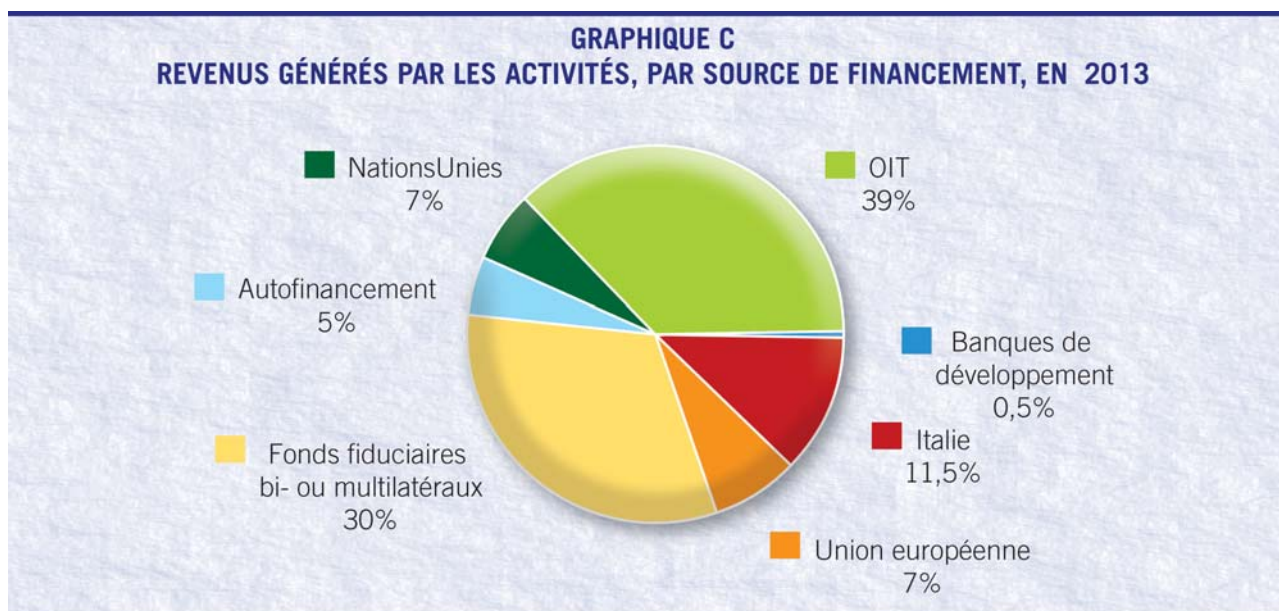
TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES PROJETS APPROUVÉS EN 2013⁴

	Période	Montant (euros)
Appels d'offres		
Commission européenne	2013-18	649 865
Accords directs		
Organes des Nations Unies	2013-16	1 164 058
Gouvernements		
Bangladesh - ministère de la Planification	2013-16	730 165
Belgique - Wallonie-Bruxelles International	2013-14	225 810
Bulgarie - ministère du Développement régional et des Travaux publics	2013	47 750
Irak - ministère de la Construction et du Logement	2013	43 039
Irak - ministère de l'Éducation	2013	301 605
Italie - Institut d'études diplomatiques	2013	97 707
Italie - Présidence du Conseil des ministres	2014-15	380 500
Japon - ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale	2013-14	234 132
Portugal - institut pour l'emploi et la formation professionnelle	2014	300 000
Yémen - ministère des Finances	2014	61 578
Yémen - ministère des Affaires sociales et du Travail	2013	27 198
		2 449 484
Fonds bancaires et Fondations		
AGFUND - Programme du Golfe arabe pour les organisations de développement des Nations Unies	2013-14	110 175
Fondation interaméricaine (États-Unis)	2013-15	111 965
Fondation Jacobs (Suisse)	2013	39 000
JILAF - Fondation internationale japonaise du travail	2013	20 238
		281 378
Institutions subventionnées		
Confédération canarienne des entreprises (CCE - Espagne)	2014	19 840
Confédération espagnole des entreprises (CEOE - Ténériffe)	2014	44 409
Institut Michael Imoudu d'études sociales (Nigeria)	2013	116 651
Banque Saudi Fransi (Arabie saoudite)	2013	35 681
Institut d'enseignement et de formation professionnels (Arabie saoudite)	2013	375 250
Université du Cap (Afrique du Sud)	2013	14 892
		606 723
Sociétés privées		
<i>BMB Mott McDonald</i>	2013-15	130 800
		130 800
Autres		
Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement (CIRAD)	2013-15	37 150
		37 150
Total		5 319 458

⁴ Ce tableau dresse la liste des fonds reçus en 2013 par le biais d'appels d'offre ou d'accords directs pour des projets, programmes et activités spécifiques. Il n'inclut pas les contributions des gouvernements et agences de développement nationaux, des agences des Nations Unies, des acteurs non étatiques et des institutions bénéficiaires aux cours réguliers organisés par le Centre.

62. Le graphique C ci-dessous présente les sources de financement des activités du Centre à différents niveaux d'agrégation. Plus d'un tiers des ressources est généré par les services offerts par le Centre, ce qui témoigne de la force de ses partenariats. Le graphique montre également à quel point les bailleurs de fonds continuent à être une source de financement importante, et plus particulièrement le gouvernement italien et l'Union européenne. Il est aussi à noter que l'intervention financière des participants compte pour cinq pour cent

des sources de financement des activités, ce qui souligne les efforts déployés par le Centre pour diversifier sa base de financement. Les clients institutionnels (représentés dans le graphique sous la catégorie des organismes bi- et multilatéraux) constituent une autre source de financement croissante. Ce sont des organisations qui sont souvent implantées dans les pays en développement ou dans les économies émergentes et qui procurent directement les services de formation du Centre sans l'intervention d'un commanditaire tiers.



Indicateur 3.2: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage du coût total du personnel

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
37 pour cent	35 pour cent	35 pour cent	25 pour cent

63. Les bénéfices résultant de la rationalisation des processus métiers des années précédentes ont été reportés à 2013. Ces économies de personnel supplémentaires ont été générées dans le domaine de la gestion financière et administrative. Des investissements ont été consentis dans la rationalisation des processus de travail, l'automatisation de certains processus manuels et l'amélioration des outils technologiques. L'unité responsable de la tarification des activités et du rapport financier a été intégrée dans les services financiers, et ce afin d'éliminer la duplication des tâches, d'améliorer la circulation de l'information entre les programmes de formation et les services financiers et de consolider les fonctions de rapport financier et de contrôle des coûts.

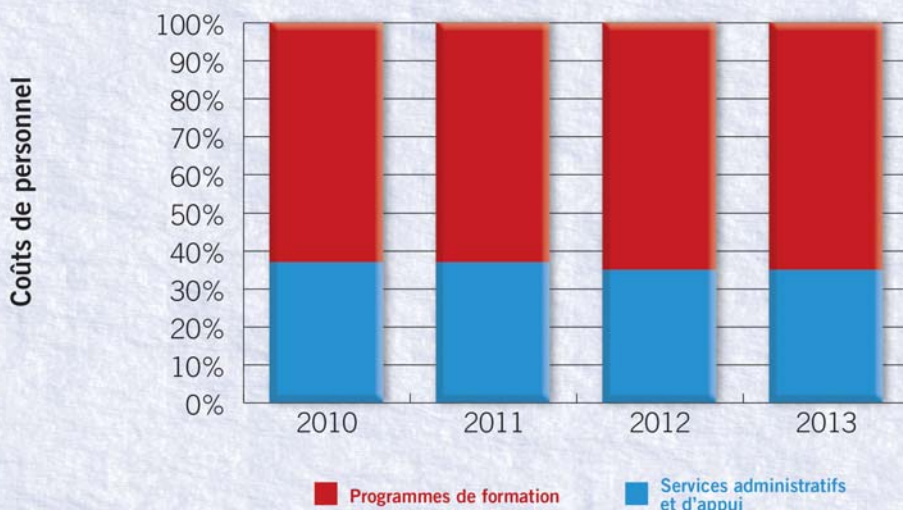
64. Les démarches suivantes ont été accomplies en 2013:

- introduction d'un meilleur outil de facturation;
- introduction d'un outil de transfert de revenus;
- nettoyage de la base de données de gestion des clients et introduction d'une classification

- systématique des clients comme base de classification des revenus par catégorie de bailleurs;
- introduction d'un outil de tarification remplaçant le traitement manuel des budgets des activités.

65. Une nouvelle version de MAP (outil de planification et de rapport pour les activités et les participants) a été installée. Elle met à jour les données provenant d'Oracle, en lieu et place de la mise à jour manuelle des recettes et dépenses, et permet de gérer les accords de financement conclus avec les bailleurs de fonds en ce qui concerne la disponibilité et la distribution des fonds et les avis d'encaissement. D'autres rapports facilitent l'usage d'applications informatiques qui rationalisent les processus manuels pour l'enregistrement et l'attribution des frais de logement aux participants pour les activités de formation. L'introduction de frais forfaitaires pour la comptabilisation des dépenses des activités assure la transparence des coûts facturés aux bailleurs et sponsors.

GRAPHIQUE D
PERSONNEL ADMINISTRATIF ET D'APPUI, EN POURCENTAGE DU TOTAL
DES COÛTS DE PERSONNEL (2010-13)



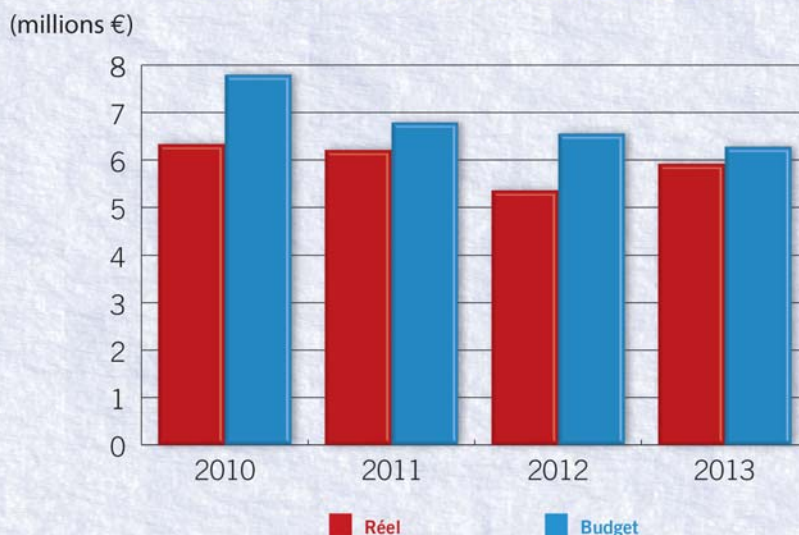
66. Le logiciel d'information d'entreprise qui permet de fournir les informations en temps réel aux gestionnaires a été mis en service en décembre 2013.

67. Malgré les augmentations obligatoires des salaires et des avantages du personnel, auxquelles s'ajoute l'augmentation du nombre d'activités de formation, les coûts de personnel, en termes réels et nominaux, ont diminué et sont maîtrisés. Les coûts

totaux de personnel s'élèvent en 2013 à 17,3 millions d'euros, contre 17,8 millions d'euros en 2012.

68. Les coûts totaux non liés au personnel ont augmenté de 11 pour cent par rapport à 2012. Les investissements dans les installations qui ont été reportés en 2012 sont le principal facteur ayant contribué à cette augmentation. Les frais généraux d'exploitation ont diminué de 27 pour cent.

GRAPHIQUE E
COÛTS NON LIÉS AU PERSONNEL (2010-13)



Indicateur 3.3: Réaction rapide de la Direction aux recommandations prioritaires des audits interne et externe

Base de référence (2011)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
Audit interne: 26 pour cent Audit externe: 75 pour cent	Audit interne: 80 pour cent Audit externe: 88 pour cent	Audit interne: 67 pour cent Audit externe: 95 pour cent	Toutes les recommandations prioritaires des audits interne ou externe font l'objet d'une réaction de la Direction dans l'année.

69. Toutes les recommandations hautement prioritaires des audits externe et interne qui pouvaient être mises en œuvre à court terme ont été envisagées avant la fin de l'année 2013. L'auditeur interne a publié son rapport final sur l'application pour les entreprises Oracle fin 2013. Dix recommandations ont été formulées, dont six étaient de priorité élevée et quatre de priorité moyenne. Quatre des six recommandations hautement prioritaires ont été pleinement mises en œuvre tandis que les deux restantes doivent l'être en 2014. Les recommandations d'audit interne sur deux rapports d'audit relatifs aux coûts des activités de formation et aux modalités de partage des coûts pour l'occupation du campus avec les autres organes des Nations Unies, qui ont été émises durant les troisième et quatrième trimestres de 2013, doivent encore être mises en œuvre.

70. Le Commissaire aux comptes a émis sept recommandations découlant de la vérification des états financiers de 2013, dont six ont été réalisées. La seule recommandation restante concerne les contrôles relatifs à la tarification et à la rentabilité de chaque activité ou type d'activité. Un audit de la tarification des activités a été commandité par l'auditeur interne et le rapport final a été émis fin de l'année 2013.

71. La mise en œuvre des recommandations en suspens de 2012 découlant de la vérification des états financiers de 2011 sur l'amélioration des procédures de fin d'année a été achevée en 2013.

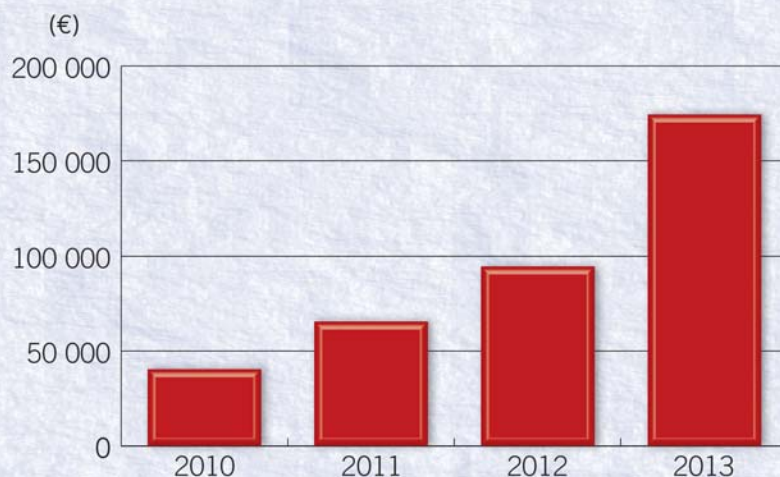
Indicateur 3.4: Investissement dans le développement du personnel, en pourcentage de la masse salariale totale

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
0,3 pour cent de la masse salariale	1 pour cent de la masse salariale	1,2 pour cent de la masse salariale	1,5 pour cent de la masse salariale

72. Les efforts ont été renouvelés pour fournir aux membres du personnel des possibilités d'apprentissage leur permettant de développer leurs compétences et leur potentiel, tout en gardant leur engagement au plus haut niveau. Afin d'atteindre le niveau d'investissement dans le perfectionnement du personnel rencontré couramment dans les secteurs publics nationaux et internationaux, le montant des ressources allouées au développement du personnel et aux activités d'apprentissage a progressivement augmenté. Un programme de formation complet a été mis en œuvre, et il sera encore élargi sur la base des résultats de l'évaluation des besoins effectuée et validée début de l'année 2013.

73. Le Centre a organisé un grand nombre de cours de langues et d'activités de formation collectives et a mis en place un programme pilote d'appui à la carrière et de développement personnel tandis que le programme d'accompagnement continue à être mis en œuvre compte tenu de l'évaluation positive du programme de l'année précédente. Afin de donner suite aux résultats issus d'une enquête menée auprès du personnel, le Centre a organisé trois activités de formation sur la gestion du stress propres à promouvoir le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sur le lieu de travail. Chaque demande individuelle a été satisfaite sur la base de l'identification des besoins en matière de formation et avec l'appui des chefs de programme. Plus de 90 pour cent du personnel ont participé à l'une ou l'autre forme d'activité d'apprentissage ou de perfectionnement en 2013.

GRAPHIQUE F
ÉVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (2010-13)



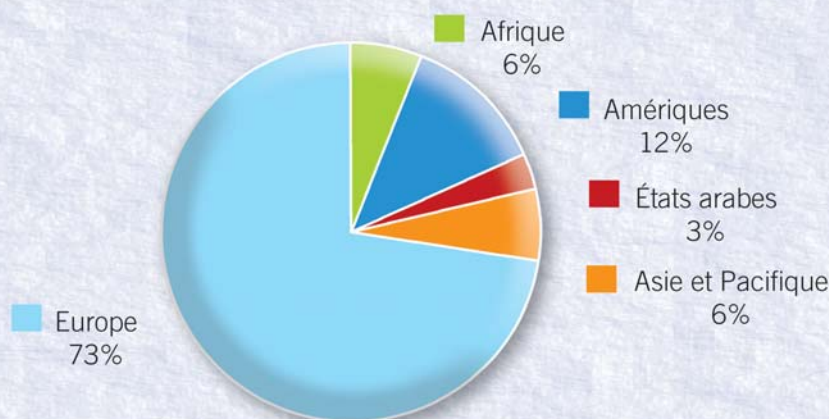
Indicateur 3.5: Meilleur équilibre de genre et meilleure répartition géographique du personnel de la catégorie professionnelle

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
38 pour cent de femmes	42 pour cent de femmes	42 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes
31 pour cent originaires de pays hors Europe	34 pour cent originaires de pays hors Europe	31 pour cent originaires de pays hors Europe	35 pour cent originaires de pays hors Europe

74. Bien que les mouvements de personnel au sein de la catégorie professionnelle aient été limités au cours de la période à l'examen, une attention accrue a été prêtée au recrutement de candidats issus des catégories sous-représentées. Des progrès ont été réalisés en matière de promotion de la parité hommes-femmes chez les administrateurs et les fonctionnaires de niveau supérieur du Centre, tandis que le pourcentage du personnel

originaire de pays non européens reste le même depuis quelques années. La prospection et les mesures visant à toucher les candidats qualifiés représentant les catégories sous-représentées continueront à être renforcées, notamment à travers la diffusion des avis de vacance sur les réseaux, communautés et environnements professionnels spécialisés appropriés, dont notamment les réseaux sociaux les plus en vogue.

GRAPHIQUE G
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) DES CATÉGORIES P ET G



75. Une attention accrue a également été accordée afin d'améliorer plus avant l'équilibre travail/vie privée en proposant des options de travail telles que le télétravail ou les horaires plus flexibles, afin d'assurer que le Centre demeure un environnement de travail attractif. La participation du personnel féminin aux activités de formation et de perfectionnement proposées en 2013 a été forte.

Indicateur 3.6: Utilisation accrue des installations du Centre, y compris des infrastructures hôtelières, pédagogiques et de conférence

Base de référence (2010)	Cible 2013	Résultats 2013	Cible 2012-15
Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 75 pour cent
Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 68 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 70 pour cent

76. En 2013, le taux d'occupation des chambres a augmenté de cinq pour cent. Les données ventilées indiquent que ce résultat positif est dû à une augmentation significative du nombre de jours-participant dans le cadre non seulement des activités de formation et des programmes postuniversitaires, mais aussi d'autres activités hors programme.

77. Le taux d'occupation des infrastructures pédagogiques a augmenté et l'objectif fixé pour 2013 a été dépassé. Cela est principalement dû à une distribution plus équilibrée des activités de formation tout au long de l'année, qui permet d'optimiser l'utilisation et l'affectation des installations.

78. Les initiatives lancées afin d'optimiser l'utilisation des installations résidentielles et didactiques pendant les périodes creuses pour les activités institutionnelles ont commencé à porter leurs fruits en 2013 lorsqu'un nombre croissant de clients extérieurs ont demandé à utiliser les salles de réunion et de conférence du Centre. Certains organes des Nations Unies tels que les réseaux du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat ont également demandé à utiliser le campus comme lieu d'organisation des réunions interagences.

Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières

Baseline (2012)	Cible 2013	Result 2013	Cible 2012-15
82 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	Obtenir le classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières

79. En vertu du Plan, la cible pour cet indicateur consiste à obtenir l'équivalent d'un classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières. Compte tenu du statut légal et de la nature non commerciale du Centre, un processus d'accréditation volontaire a été lancé pour évaluer la qualité des infrastructures hôtelières du Centre au regard des critères utilisés dans le système de classement par étoiles régi par la Région Piémont en collaboration avec la Ville de Turin. Les discussions se poursuivent avec les autorités.

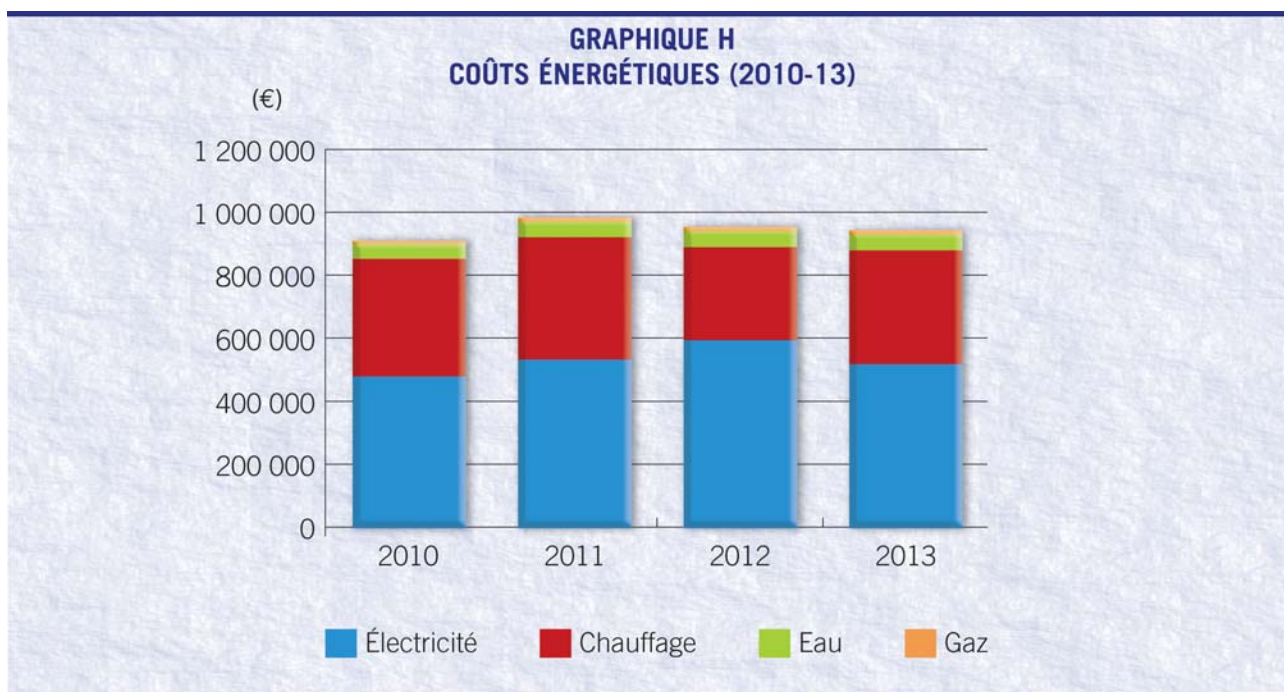
80. Un indicateur complémentaire a été mis au point pour évaluer la qualité des infrastructures hôtelières sur la base de la satisfaction des participants. La base de référence pour cet indicateur a été créée en 2012: 82 pour cent du groupe cible ont estimé la qualité de l'hébergement en chambre « bonne » ou « excellente » (4 ou 5 dans le système d'évaluation actuel). L'objectif pour 2013 était d'amener 85 pour cent des participants à estimer la qualité de l'hébergement « bonne » ou « excellente ». La cible a été atteinte en 2013.

Indicateur 3.8: Statut environnemental du campus			
Baseline (2012) Deux des sept étapes pour l'obtention du Drapeau vert accomplies	Cible 2013 Accomplissement de deux étapes supplémentaires sur les cinq étapes obligatoires pour l'obtention du Drapeau vert	Résultats 2013 Accomplissement des cinq étapes obligatoires. Présentation des documents relatifs à la certification à la FEE en 2013	Cible 2012-15 Obtenir le Drapeau vert et l'accréditation internationale de « campus vert »

81. L'objectif pour 2013 a été atteint et chacune des cinq étapes obligatoires qui restaient à accomplir pour obtenir le Drapeau vert a été menée à bien. En plus de l'examen environnemental des activités du Centre et de l'élaboration d'un plan d'action pour guider ses efforts pour « passer au vert », une méthodologie pour la collecte de données et la définition des indicateurs de performance clés ont été élaborés. Les initiatives de communication et de sensibilisation ont été encouragées à l'occasion d'événements importants tels que la Journée mondiale de l'environnement et pour stimuler l'engagement de

toutes les personnes présentes sur le campus (personnel du Centre et des autres entités des Nations Unies, participants et fournisseurs).

82. Le Centre prolonge ses efforts pour réduire les niveaux de consommation d'énergie et d'émissions. Des travaux de mise à niveau technologique et de rénovation des installations et des infrastructures ont permis de maximiser l'efficacité énergétique, tout en maîtrisant les tarifs de l'énergie. Le graphique H ci-dessous montre l'évolution des coûts énergétiques pour la période 2010-13.



83. Le Centre participe également à l'initiative « Du bleu au vert ». Il a rédigé et présenté son rapport d'inventaire des gaz à effet de serre dans le cadre de la stratégie de neutralité climatique des Nations Unies.

III. GESTION DES RISQUES

Mesures d'atténuation

84. Les principaux risques susceptibles d'avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pour 2013, ainsi que pour toute la période couverte par le Plan à moyen terme, ont été suivis par le Comité de gestion des risques (RMC). Les risques pour la continuité des activités, les mesures permettant de les atténuer et un plan de mise en œuvre ont été établis, consignés dans un registre et systématiquement mis à jour par les membres du Comité de gestion des risques. Le registre des risques a été révisé en vue de réduire leur nombre après identification de ceux qui ne se posaient plus en raison de leur incorporation dans les processus opérationnels. Le registre mis à jour est présenté à l'annexe I.

85. S'agissant du **risque opérationnel de perte** de pertinence par rapport aux résultats de l'OIT et d'incapacité à s'adapter en permanence aux changements et défis et à posséder un avantage concurrentiel dans le domaine du développement global, le Centre a mis en œuvre les mesures d'atténuation suivantes:

- renforcement des mécanismes de garantie de la qualité en relation avec l'intégration de ses activités dans les processus et stratégies de l'OIT, y compris l'accès au module de gestion stratégique d'IRIS;
- mise en place d'un système d'examen et d'autorisation des accords de financement et de partenariat institutionnel;
- formulation d'une politique en matière de droits d'auteur;
- poursuite des travaux visant à établir des politiques et normes institutionnelles pour l'octroi de licences et la certification des formateurs;
- renforcement et réorganisation des équipes de formation;
- accroissement des investissements dans le perfectionnement du personnel;
- poursuite de la participation à des réseaux internationaux de formation et d'apprentissage et à la stratégie de gestion des connaissances de l'OIT;
- investissements dans l'innovation et la diversification de la formation dans le cadre du Fonds d'innovation;
- poursuite de la révision des stratégies et outils de mobilisation des ressources, y compris de la tarification des activités;

- investissements dans les compétences en apprentissage et en facilitation du personnel affecté à la formation.

86. Au niveau du **risque financier** représenté par un écart important entre les revenus et les dépenses, les cas de fraude ou les pratiques ou comportements contraires à l'éthique, et un avis qualifié du commissaire aux comptes ayant un impact négatif sur sa réputation de prudence et de bonne gestion financière, le Centre a maintenu les mesures d'atténuation suivantes:

- réunions régulières du Comité des finances chargé de procéder à des examens budgétaires et d'examiner la situation financière et la productivité financière des programmes techniques;
- suivi des progrès réalisés dans l'application des recommandations des audits externe et interne, dans la mise en œuvre des normes IPSAS et dans le recouvrement des factures impayées;
- mise à jour de la politique tarifaire;
- poursuite du suivi de la cote de crédit des prestataires de services bancaires désignés du Centre;
- poursuite du renforcement des contrôles internes.

87. Pour ce qui est du **risque de litige** découlant des risques pour la sécurité et la santé au travail entraînant des accidents, le Centre a mené les activités suivantes afin d'atténuer le risque de défaillance critique ou de panne des infrastructures technologiques essentielles:

- rénovation des systèmes de chauffage et de ventilation obsolètes de certains bâtiments qui protègent les investissements effectués dans les systèmes d'information et de technologie;
- installation d'un nouveau système de sécurité et d'accès en conformité avec les normes de sécurité des Nations Unies, incluant une formation pour le personnel administratif et le prestataire de services de sécurité, et des sessions d'information du personnel;
- amélioration du système de vidéosurveillance;
- amélioration de l'accès pour les personnes à mobilité réduite;
- application des recommandations découlant d'un audit de la sécurité des locaux;
- renforcement et systématisation des contrôles de la qualité de l'air, de l'eau et de la nourriture.

88. Pour ce qui est du **risque informatique** de dommages au centre de données et aux infrastructures des technologies de l'information, un « Plan de continuité des activités en matière de technologies de l'information » a été établi. De plus, les mesures suivantes ont été mises en œuvre:

- des sessions de sensibilisation du personnel et le premier test de continuité des activités ont été menés;
- une procédure de gestion du risque informatique, une politique d'utilisation des TI et la structure de gouvernance correspondante ont été établies.

89. Pour ce qui est du **risque d'atteinte à la réputation** et de frais juridiques et d'indemnisation, les mesures suivantes ont été mise en place:

- contrôles approfondis des références et des titres de compétence;
- contrôle et prévention des risques pour la sécurité et la santé au travail;
- cours de formation sur la gestion du stress et le travail en équipe; et
- habilitation de sécurité obligatoire pour les voyages officiels.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Encadré 3: Accélérer le rythme de l'apprentissage au Centre – Aperçu du Fonds d'innovation

Le Fonds d'innovation a été créé en 2012. Son rôle est de promouvoir les initiatives internes visant à accélérer le rythme de l'adaptation des nouvelles technologies de l'apprentissage, de tester de nouveaux produits de formation et de perfectionner ceux qui existent. Le tableau ci-dessous donne des informations sur les projets approuvés en 2013.

Projets	Allocation 2013 (en euros)
Appui à un certain nombre de projets clés pour le développement de nouveaux produits de formation et la diversification des méthodes de formation	
Extension et mise à jour des services d'apprentissage en ligne dans le domaine des droits au travail et de l'égalité des genres	10 000
Développement d'un ensemble de formation complet et intégré sur l'emploi des jeunes	10 000
Microsubventions pour l'apprentissage	8 000
Renforcement des capacités de gestion des connaissances	7 000
Apprentissage mobile	9 000
Outils de formation syndicale sur la promotion du travail décent - « Travail décent au cube »	10 000
Programme d'apprentissage à distance en ligne sur la création de systèmes d'inspection du travail modernes et efficaces	9 500
Développement d'un ensemble de formation et renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail	10 000
Développement de nouveaux produits ou mise à jour de produits existants en rapport avec les domaines de première importance	
Programme de coaching en webinaire: accroître l'impact du cours présentiel sur le développement de chaînes de valeur - développer les possibilités de coaching mixte	8 000
Renforcement de la conformité sociale des entreprises par l'inspection du travail: guide « Comment mener la planification stratégique dans l'inspection du travail »	8 500
Création et extension des socles de protection sociale	10 000
Examen tripartite des plans d'études	
Examen approfondi des modalités d'intégration du tripartisme dans la conception et la diffusion d'une sélection de plans d'études	15 000
Examen des plans d'études dans une perspective de genre	
Examen approfondi des modalités d'intégration de l'égalité des genres dans la conception et la diffusion d'une sélection de plans d'études	15 000
Campus en ligne	
Conception et mise en œuvre d'un campus en ligne centralisé	20 000
TOTAL	150 000

90. La structure opérationnelle du Centre se compose des dix programmes techniques suivants:

- Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres
- Politiques de l'emploi et développement des compétences
- Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi
- Entreprise, microfinance et développement local
- Protection sociale
- Dialogue social, législation du travail et administration du travail
- Activités pour les travailleurs
- Activités pour les employeurs
- Développement durable et gouvernance
- Formation à distance et technologies de l'apprentissage

91. Les paragraphes suivants résument les principales activités de formation et d'apprentissage réalisées par chacun des programmes en 2013. Le tableau 3 illustre la répartition des participants, jours de formation et jours-participant par programme technique. Dans certains cas, les activités de formation et les projets d'une complexité particulière ou concernant le mandat de plusieurs programmes techniques sont gérés ou appuyés par le Service du développement de programmes et de la coopération régionale (PRODEV). En outre, l'unité de conception et de production multimédias a continué son travail d'édition d'ensembles de formation et de publications pour l'OIT et les partenaires extérieurs.

TABLEAU 3: PARTICIPANTS, JOURS DE FORMATION ET JOURS/PARTICIPANT PAR PROGRAMME TECHNIQUE

Programme	2012			2013		
	Participants	Jours de formation	Jours-participant	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres ⁵	1 237	292	8 591	1 858	357	12 423
Politiques de l'emploi et développement des compétences	726	166	4 718	813	196	6 137
Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi ⁶	437	201	4 371	372	206	4 291
Entreprise, microfinance et développement local ⁶	2 000	616	21 750	1 824	648	21 251
Protection sociale ⁶	983	250	7 392	1 610	357	10 099
Dialogue social, législation du travail et administration du travail	420	117	2 042	1 033	148	4 162
Activités pour les travailleurs	1 233	306	6 040	1 460	319	7 057
Activités pour les employeurs	593	93	1 720	902	131	2 619
Développement durable et gouvernance ⁶	1 944	1 017	24 836	2 293	984	24 232
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	883	116	5 130	1 040	168	10 569
Développement de programmes et coopération régionale	391	65	1 556	319	63	1 316
TOTAL	10 847	3 239	88 146	13 524	3 577	104 156

⁵ À dater du 9 juillet 2012, les programmes « Normes internationales du travail et principes et droits fondamentaux au travail » et « Coordination des questions de genre et non-discrimination » ont été fusionnés en un seul programme: le Programme sur les normes internationales du travail, les droits au travail et l'égalité des genres (ILSGEN).

⁶ Y compris les participants aux masters et cours postuniversitaires de la *Turin School of Development*.

Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres

92. En 2013, le Programme sur les normes internationales du travail, les droits au travail et l'égalité des genres (ILSGEN) a collaboré très étroitement avec les départements techniques du Siège de l'OIT et a approfondi les partenariats avec les bureaux locaux de l'OIT, ainsi qu'avec les organisations du Système des Nations Unies et les institutions nationales.

93. Les événements marquants du calendrier des activités ont été le cours sur les **normes internationales du travail** (NIT) destiné aux mandants, organisé et dispensé en collaboration avec le Département des normes internationales du travail (NORMES), avec 46 participants provenant de pays en développement et développés; deux cours de formation régionaux sur les NIT destinés aux mandants de l'OIT et aux professionnels des médias et organisés à la suite de la 12^e Réunion régionale africaine qui s'est tenue en 2011 à Johannesburg; un symposium sur les NIT pour les cours suprêmes africaines organisé à Livingstone (Zambie) du 14 au 18 octobre 2013; et l'élaboration de nouveaux outils électroniques et bases de données multilingues sur les décisions de justice, désormais disponibles sur l'Internet.

94. Treize activités centrées sur la Convention du travail maritime ont été organisées pour un total de 251 participants. Une formation a été entreprise sur la Convention relative aux droits de l'enfant et les conventions connexes de l'OIT en Asie du Sud, en partenariat avec l'équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent à New Delhi. Un atelier a été organisé à Nanjing (Chine) pour valider la trousse de formation sur la dimension inhérente au travail de la responsabilité sociale d'entreprise.

95. Deux cours de formation régionaux sur les NIT destinés aux juristes des syndicats ont été consacrés à la liberté syndicale. La première réunion mondiale d'experts sur la liberté syndicale et la négociation collective s'est tenue sur le campus.

96. L'événement le plus médiatisé dans le domaine de la **promotion de l'égalité des genres** a été l'Académie sur les questions de genre, activité d'apprentissage qui a réuni près de 170 participants de 65 pays, qui ont pris part à 18 filières parallèles, avec une large collaboration du Centre de formation d'ONU Femmes à Saint-Domingue. Des activités importantes ont réalisées dans le cadre du projet « Financement de l'UE/ONU pour l'égalité des genres » dans huit pays (Éthiopie, Haïti, Nicaragua, Rwanda, Tanzanie, Territoire palestinien occupé, Ukraine et Zambie).

97. Le Centre a également établi des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies, des bailleurs de fonds et des instituts spécialisés pour le travail mondial de promotion de l'égalité des genres dans les activités suivantes: activités de recherche appliquée du projet *Gender in Technology Laboratory* (Genis-Lab); production et mise à l'essai d'une feuille de résultats « Apprendre pour le développement », pour l'intégration de l'égalité des genres dans le développement des capacités; formation de personnel de l'équipe de pays des Nations Unies au Botswana; diffusion d'un cours en ligne destiné au Groupe thématique des Nations Unies sur l'égalité des genres au Sénégal, et formation à une budgétisation sensible aux questions de genre en Haïti et au Burundi.

Politiques de l'emploi et développement des compétences

98. En 2013, le Programme des politiques de l'emploi et du développement des compétences a investi dans le développement et la mise à l'essai de nouveaux modules et événements d'apprentissage, cependant qu'un certain nombre de cours réguliers et adaptés étaient également dispensés sur le campus et dans les régions. De nouveaux partenariats ont été établis, et les liens opérationnels existant avec l'OIT et d'autres partenaires ont été renforcés.

99. Concernant les **politiques et programmes pour l'emploi**, la première édition du « Forum d'apprentissage sur les innovations dans les investissements et les programmes publics pour l'emploi » a été lancée en vue de répondre au renouveau de l'intérêt et de la demande suscités par les services de formation portant sur ce thème. La deuxième édition internationale du cours « Politiques de l'emploi » a réuni des mandants de l'OIT provenant de pays en cours d'élaboration, de développement ou de révision d'un cadre national pour l'emploi; à Dakar (Sénégal), une version abrégée de ce cours a été destinée à un public d'Afrique de l'Ouest.

100. L'activité a été revitalisée dans le secteur de **l'emploi des jeunes** conformément à l'appel à l'action de l'OIT et aux priorités fixées pour le domaine de première importance « Des emplois et des qualifications pour les jeunes ». La nouvelle Académie sur le développement des jeunes a exploré dans des perspectives multiples les problèmes qui se posent dans ce domaine. Elle a reçu l'appui de la Banque mondiale, de la GIZ, de l'OMS, du HCDH et de la Fondation Jacobs. Commandé par la Banque africaine de développement, le projet de formation sur « L'intégration de l'emploi des jeunes dans les

opérations de la BAD » a produit un ensemble de recommandations pour l'amélioration des performances institutionnelles en matière de résultats concernant l'emploi des jeunes. Un nouvel ensemble intégré relatif au « Travail décent pour les jeunes » a été élaboré en collaboration avec l'unité Emploi des jeunes du BIT: il représentera une référence essentielle pour les formations dispensées sur ce sujet à l'avenir.

101. Dans le domaine du **développement des compétences et de l'EFTP**, un nouveau cours sur « L'orientation professionnelle » a été élaboré en collaboration avec la Fondation européenne pour la formation (ETF). L'Académie sur le développement des compétences a attiré plus de 100 participants. Elle a été organisée conjointement avec l'OIT et d'autres partenaires, dont la GIZ, LuxDev, l'AFD, la DDC, l'ETF, World Skills International et l'IEFP (Portugal). Elle est maintenant établie en tant qu'activité internationale d'apprentissage, de partage des connaissances et de travail en réseau sur le développement des connaissances et l'EFTP. Pour le cinquième domaine de première importance, un module de formation sur « Les compétences pour les économies rurales » a été rédigé et testé. La troisième phase du projet destiné à l'Institut d'enseignement et de formation professionnels (TVTC) d'Arabie Saoudite relatif à « La planification stratégique dans les institutions d'EFTP » a été réalisée. Un nouvel accord de collaboration signé avec le ministère du Travail du Japon a apporté un appui professionnel et financier pour ce domaine d'activité.

102. Le travail lié au thème des **emplois verts** a été consolidé en tant que partie intégrante du programme Emplois verts de l'OIT grâce à l'organisation de cours réguliers sur le campus et d'ateliers personnalisés sur le terrain. L'Atelier interinstitutions sur l'emploi et l'inclusion sociale dans une économie verte a joué un rôle essentiel dans l'établissement du *Green Jobs Assessment Institutions Network* (GAIN), réseau étendu à quinze pays qui se consacre aux méthodologies d'évaluation et aux aspects connexes du développement des capacités en vue de projeter des scénarios d'investissement et de politique générale. Parmi les innovations figurent un cours d'apprentissage à distance sur « Des emplois verts pour un développement durable », le cours sur « L'écologisation des économies, des entreprises et des emplois » pour les organisations d'employeurs et un atelier régional tripartite pour les pays africains francophones. De nouvelles perspectives sont apparues dans le cadre du Partenariat pour une action sur l'économie verte (PAGE), qui est une initiative pluriannuelle appuyée par un groupe de bailleurs de fonds incluant l'OIT, l'ONUDI, le PNUE et l'UNITAR.

Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi

103. Le programme Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi a organisé plusieurs activités dans le domaine des **politiques de l'emploi** en tant que contribution à trois objectifs spécifiques de l'OIT: politique de l'emploi, emploi des jeunes et cohérence des politiques pour un travail décent. En 2013, l'Université d'été sur l'économie du travail pour le développement a été spécialement centrée sur les réponses de politique générale apportées à la crise. Elle a bénéficié de la participation de la Banque mondiale comme de l'OCDE. Un nouveau cours sur « L'intégration de l'emploi dans les stratégies et les politiques de développement nationales et régionales » a été conçu et mis en œuvre à Addis-Abeba avec l'appui financier du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

104. Dans le secteur de la **gestion prévisionnelle de l'emploi et de la modélisation macro-économique**, un nouveau cours a été lancé avec l'appui technique et financier de l'OIT, et la participation du personnel d'institutions de microfinance et d'universitaires en tant que personnes-ressources. Le personnel du BIT a été le principal destinataire de ce cours et le Département du développement des ressources humaines du BIT a fourni un appui financier dans le cadre de son programme.

105. Concernant la **conception de politiques salariales efficaces**, un cours tripartite a été dispensé en collaboration avec le Service des conditions de travail et d'emploi du BIT et avec des apports des programmes de formation relevant des activités pour les employeurs et les travailleurs. Ce cours a mis l'accent sur la conception de politiques de salaire minimum dans le contexte d'une concurrence mondiale accrue et d'une inégalité croissante des revenus, et il a offert une plate-forme de discussion sur les importants défis nationaux entre délégations tripartites des pays qui y ont assisté.

106. Reconnaisant le **défi particulier de l'emploi des jeunes**, l'Académie sur le développement des jeunes a été organisée conjointement avec le programme des politiques de l'emploi et du développement des compétences, et en partenariat avec l'OIT. De plus, un cours sur l'évaluation de l'impact des programmes pour l'emploi des jeunes a été conçu et mis en œuvre conjointement avec le Programme du développement durable et de la gouvernance.

107. Dans le cadre du projet de l'OIT parrainé par l'UE et consacré à « Évaluer et traiter les **effets des échanges commerciaux sur l'emploi** » (projet ETE), un manuel de formation a été rédigé pour publication en 2014. Ce manuel, écrit par des membres du personnel

de l'OIT et du Centre, marque le point culminant de dix cours de formation dispensés dans quatre pays pilotes (Bangladesh, Bénin, Guatemala et Indonésie) et de deux cours sur les méthodes quantitatives de mesure des effets des échanges dispensés sur le campus.

108. Dans le domaine de l'**information sur le marché du travail**, le programme de formation sur les statistiques du travail, en partenariat avec le Département des statistiques de l'OIT, a été élargi pour intégrer un cours de deux semaines en français, dispensé en collaboration avec Afristat (Bamako) et DIAL (Paris). De plus, un atelier sur les statistiques du marché du travail a été organisé dans le cadre du projet « Renforcer les capacités en vue de concevoir et analyser les indicateurs du travail décent » (RECAP), cofinancé par la Commission européenne.

109. Dans le cadre de la *Turin School of Development*, la quatrième édition du **master en économie du travail appliquée au développement** a été lancée en collaboration avec plusieurs universités et centres de recherche. De plus, le **programme de doctorat**, introduit en 2012 en étroite collaboration avec l'OIT, a été élargi en 2013 avec de nouvelles organisations et universités partenaires qui se sont jointes au programme. Ce programme de doctorat de la *Turin School of Development* est un programme structuré unique qui devrait contribuer à combler le fossé existant entre les besoins de l'OIT en matière de recherche et la capacité de recherche disponible dans des universités partenaires du Nord et du Sud. Il crée d'étroites synergies entre l'OIT et le Centre et contribuera à la diffusion des conclusions de recherches récentes dans les activités de formation.

Entreprise, microfinance et développement local

110. En vue de promouvoir le développement d'entreprises durables et du travail décent, le programme Entreprise, microfinance et développement local a organisé 50 activités de formation, quatre retraites du personnel du BIT, neuf missions consultatives et neuf initiatives d'élaboration de matériels de formation. Les formations ont porté sur des thèmes tels que l'entrepreneuriat, l'amélioration des chaînes de valeur, la productivité et les conditions de travail, la responsabilité sociale de l'entreprise, l'amélioration de l'environnement des entreprises, le développement du secteur privé dans les contextes conflictuels, la microfinance, les coopératives, l'économie sociale et solidaire, et le développement local.

111. Dans le domaine du **développement des entreprises**, deux académies sur le développement de l'entreprise durable ont été organisées, l'une à Turin et l'autre à Lima. L'académie interrégionale s'est tenue sur le campus en anglais et en français. L'édition de Lima destinée aux Amériques, qui était tripartite, s'est tenue en espagnol et a été organisée avec le Bureau régional de l'OIT pour les Amériques. De plus, des cours sur les chaînes de valeur ont eu lieu en Égypte, en Éthiopie, en Jordanie et au Kenya, et un cours diplômant interrégional a été dispensé à distance et sur le campus. Il y a eu également plusieurs cours sur l'entrepreneuriat, dont une formation de formateurs organisée sur le campus et des cours sur le terrain en Chine, en Somalie, au Soudan du Sud et au Viet Nam. Une formation en responsabilité sociale de l'entreprise a été organisée à l'université de Nanjing (Chine). Un projet comportant une formation, un encadrement et un mentorat destinés à des démarrages d'entreprises a été mené à bien pour un groupe sélectionné de réfugiés vivant en Italie. Une académie interrégionale sur l'économie sociale et solidaire s'est tenue au Maroc, avec une forte participation de représentants gouvernementaux. Des cours ont également été dispensés sur le développement de coopératives agricoles en utilisant la trousse de formation MyCOOP.

112. En ce qui concerne la **microfinance**, le Programme de formation en microfinance Boulder a été accueilli sur le campus avec près de 300 participants. Des cours de formation en microfinance, y compris la formation de formateurs, ont été dispensés en République démocratique du Congo, au Rwanda, en Zambie et au Zimbabwe, ainsi que sur le campus.

113. Sur le thème du **développement local**, un certain nombre de cours de formation ont été dispensés à distance, et aussi en mode présentiel, concernant la réduction des risques de catastrophe, la gestion du développement local et le tourisme durable.

114. En tant que contribution au domaine de première importance « Productivité et conditions de travail dans les PME », une retraite de groupe de travail a été organisée sur le campus et une nouvelle trousse de formation, appelée PROWESS, a été élaborée pour les organisations d'employeurs. Une évaluation du marché et trois cours pilotes ont eu lieu avec l'organisation d'employeurs du Botswana. Dans le cadre du groupe de travail dans le domaine de première importance « Travail décent dans l'économie rurale », une retraite a eu lieu sur le campus et un guide technique a été rédigé.

115. Sous l'égide de la *Turin School of Development*, des sessions ont été organisées pour le master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement.

Protection sociale

116. Dans le secteur de la **sécurité sociale**, le domaine de première importance « Établir et étendre les socles de protection sociale » a été l'élément moteur des activités du Programme de la protection sociale (SOCPRO) en 2013. Les initiatives phares mises en œuvre ont été la troisième édition de l'Académie sur la sécurité sociale, avec une approche modulaire de cours à option et de sessions plénières quotidiennes, l'accent étant mis sur les aspects liés à la nouvelle convention de l'OIT; la deuxième édition d'un cours sur l'évaluation de la faisabilité, du coût budgétaire et de l'impact de la protection nationale; un renforcement des capacités du G20 et une plateforme d'e-apprentissage visant à renforcer les capacités des acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre de stratégies d'extension de la protection sociale; un cours régional pour l'Amérique latine sur les stratégies de mise en place de socles de protection sociale, et plusieurs activités sur mesure réalisées principalement en Afrique pour répondre à des besoins spécifiques liés aux stratégies d'extension et à l'établissement de socles de protection sociale.

117. Sur le thème de la **sécurité et santé au travail (SST)**, de nouveaux éléments ont été introduits dans le programme. Une activité de formation réalisée pour la première fois en espagnol, « SOLVE: Traiter les facteurs psychosociaux par la promotion de la santé sur les lieux de travail », a été exécutée en utilisant une version actualisée des matériels produits par SafeWork. Une deuxième édition du master en sécurité et santé au travail a été lancée, qui combine les avantages de l'expérience universitaire de la *Turin School of Development* en matière de SST et l'expérience du Centre en matière de formation internationale.

118. En liaison avec le thème des **conditions de travail**, un cours ouvert sur le travail décent pour les travailleurs domestiques a été lancé en vue de renforcer les capacités institutionnelles des intervenants clés dans la promotion du travail décent pour cette catégorie de travailleurs. De modules de formation dans ce domaine sont en cours d'élaboration.

119. Sur le thème des **migrations de main-d'œuvre**, de nouveaux aspects ont été introduits par une participation à des projets de coopération technique tels qu'EUROMED III, EU-MIA, la Facilité Intra-ACP pour les migrations et l'Initiative conjointe pour la migration et le développement II. Une académie interrégionale de deux semaines sur les migrations de main-d'œuvre a été proposée pour la troisième fois. Des sessions plénières et des modules optionnels sur la protection des travailleurs migrants et de leurs familles, la bonne gouvernance des migrations de main-d'œuvre et les liens entre le développement et la migration ont été organisés.

120. Enfin, sur le thème du **VIH et du sida**, un cours a été organisé concernant la recommandation de l'OIT et le Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/sida et le monde du travail, incluant une approche spécifique de l'économie informelle, ainsi que des éléments relatifs à la protection sociale, à l'égalité des genres et au dialogue social.

Dialogue social, législation du travail et administration du travail

121. Au cours de l'année 2013, le programme Dialogue social, législation du travail et administration du travail (SOCDIAL) a continué d'appuyer le développement des capacités institutionnelles d'administration du travail, y compris l'inspection du travail et les mécanismes de dialogue social.

122. Sur le thème de l'**administration du travail**, un appui consultatif a été fourni à un certain nombre de ministères du travail en vue d'améliorer leur efficacité. L'Académie sur l'administration du travail et l'inspection du travail, ainsi qu'une réunion d'experts coorganisée avec le Département gouvernance et tripartisme du BIT, ont abordé des problèmes tels que ceux des réformes administratives, des critères de performances institutionnelles et de l'amélioration de la coordination avec d'autres institutions.

123. Sur l'**inspection du travail**, un appui a été fourni pour améliorer l'inspection du travail de différents pays dans le domaine de première importance « Renforcer la conformité des lieux de travail par l'inspection du travail ». L'académie, ainsi qu'un certain nombre d'ateliers de formation, a traité, parmi beaucoup d'autres, des questions telles que la planification en inspection du travail, le profil de l'inspecteur du travail, les systèmes de sanctions et la manière dont l'inspecteur peut déterminer l'existence d'une relation d'emploi. Des enseignements tirés de l'expérience ont été échangés entre inspecteurs du travail. De plus, un cours été élaboré sur la promotion des droits au travail et l'amélioration de l'inspection du travail dans les bateaux de pêche. Un cours en ligne intitulé « Introduction à l'inspection du travail » a été produit et sera lancé en 2014.

124. Sur le **dialogue social et les relations du travail**, trois séminaires ont été organisés à Chypre, en Grèce et au Portugal sous l'égide d'un projet de la CE et en collaboration avec l'OIT. Des informations ont été présentées et des débats ont eu lieu sur la manière de maintenir et d'améliorer le dialogue social pendant les crises économiques. L'amélioration du dialogue social tripartite au niveau national a également été évoquée lors d'autres activités, comme un atelier qui s'est tenu

avec certains pays de l'Asie centrale et du Caucase, et dans un atelier organisé au Myanmar. Des ateliers ont également consacré au renforcement de la gestion des performances et du dialogue social dans le secteur public. Des représentants de gouvernements, de travailleurs et d'employeurs ont été formés à l'amélioration des techniques de négociation et à l'appui à la négociation collective dans des ateliers qui se sont tenus au Cap-Vert, en Haïti et en Indonésie.

125. Dans le domaine de la **prévention et de la résolution des conflits du travail**, une formation a été assurée par des experts qui dirigent avec succès des systèmes de prévention et de résolution des conflits dans leurs propres pays, au cours d'un atelier mondial d'une semaine organisé sur le campus. De nouvelles directives de l'OIT et du Centre sur les « Systèmes de résolution des conflits » ont été publiées. Ces directives ont également été utilisées au cours d'un atelier de formation destiné aux pays d'Europe de l'Est. Des ateliers nationaux sur la conciliation et la médiation des conflits du travail se sont tenus aux Philippines, en Tunisie et au Zimbabwe.

126. Enfin, en relation avec la **législation du travail**, un atelier a été organisé sur « La promotion d'une législation du travail et d'un dialogue social de qualité en Afghanistan » en décembre 2013.

Activités pour les travailleurs

127. Le Programme des activités pour les travailleurs a proposé une série d'activités de formation sur le campus, sur le terrain et à distance/en ligne pour répondre aux besoins de formation des organisations de travailleurs en vue de renforcer leur capacité de représenter les droits et les intérêts des travailleurs grâce au dialogue social et à la négociation collective. Il constitue le plus vaste programme international de formation syndicale et l'organe de formation du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT. Ses activités de formation sont menées selon les directives du Comité de la formation syndicale, désigné par le Groupe des travailleurs du Conseil d'administration du BIT. Ce programme dispense des formations dans les secteurs stratégiques suivants:

- normes internationales du travail, en particulier liberté syndicale et négociation collective, et système de supervision de l'OIT;
- Déclaration sur la justice sociale et Agenda du travail décent;

- politiques macroéconomiques pour l'emploi et le développement durable, et lutte contre l'inégalité;
- atténuation de la pauvreté, migration et économie informelle;
- protection sociale et SST, avec un accent sur le VIH et le sida;
- relations professionnelles et organisation dans les EMN et leurs chaînes d'approvisionnement;
- gestion, TI et communication pour les syndicats;
- relations d'emploi et conditions de travail;
- extension des droits des travailleurs aux groupes de travailleurs vulnérables;
- intégration d'une perspective de genre;
- dialogue social, tripartisme et législation du travail;
- meilleure représentation des intérêts des travailleurs dans les PPTD et les PNUAD;
- méthodologies de la formation et gestion des systèmes d'enseignement.

128. En 2013, les principales réalisations ont été les suivantes:

- nombre accru d'activités et de participants par rapport à 2012;
- focalisation accrue sur l'organisation et la négociation collective (y compris les salaires et les conditions de travail), et meilleure prise en compte de l'économie informelle et des relations d'emploi (travailleurs domestiques, précarité) et du développement durable;
- réalisation de la *Decent Work School*, nouveau produit financé par le Fonds d'innovation;
- coopération positive accrue avec des syndicats sectoriels sur les EMN (ENEL et IndustriAll), et consolidation de nouveaux plans d'études sur les EMN.

129. Les aspects critiques suivants ont été relevés en 2013:

- déséquilibre accru entre les régions dû à une moindre prévisibilité des ressources;
- diminution de la participation féminine (de 49,4 pour cent à 40,0 pour cent);
- participation insuffisante des travailleurs aux activités d'autres programmes, en particulier aux académies (2,6 pour cent de travailleurs parmi les participants aux académies);
- davantage d'activités liées à des projets en rapport avec d'autres sujets, d'où une imprévisibilité du calendrier accrue et une charge de travail plus lourde en niveau des arrangements organisationnels et logistiques.

Activités pour les employeurs

130. Le rôle du Programme des activités pour les employeurs consiste à renforcer les capacités des organisations d'employeurs (OE) nationales, sectorielles et régionales dans les pays en développement, en liaison avec les objectifs de l'OIT concernant les organisations d'employeurs. Il collabore étroitement avec le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP), les bureaux locaux de l'OIT, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) et les organisations nationales d'employeurs. Ce programme dispense une formation centrée sur les secteurs stratégiques suivants:

- renforcer le rôle des organisations d'employeurs en tant que représentantes des entreprises, afin de leur permettre d'influencer le processus politique par le plaidoyer et le dialogue social, en vue de créer un environnement propice au développement d'entreprises durables, condition essentielle à la croissance, à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté;
- renforcer et étendre le rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services d'appui de qualité aux entreprises, en vue d'améliorations tangibles des performances des entreprises;
- consolider le fonctionnement interne, l'efficacité et la représentativité des organisations d'employeurs en développant les capacités de planification, de gestion, de gouvernance et de recrutement.

131. En 2013, le Programme a organisé 47 activités de formation pour environ 900 participants dans toutes les régions et élaboré un certain nombre d'outils de développement des capacités. Ainsi, un projet de TI prévoyant la création d'une base de données CRM pour les organisations d'employeurs a été validé en 2013 et déployé dans dix pays pilotes d'Afrique et d'Asie. Cet outil, qui permet aux OE de professionnaliser la gestion des adhérents, est très utile pour améliorer l'efficacité des OE dans la gestion de leurs membres, la facturation et la communication avec les adhérents.

132. Le cycle de développement des capacités (trois séminaires) de jeunes gens à fort potentiel appartenant à toutes les fédérations d'entreprises européennes qui a commencé en 2012 a été encore affiné et mis en œuvre pour un nouveau groupe d'environ 35 jeunes membres du personnel en 2013. Cette initiative, qui vise à renforcer les **capacités de négociation**, couvre les différents thèmes sur lesquels interviennent les OE au niveau national et à celui de l'UE: relations du travail, politiques économiques et politiques sociales.

133. Dans le domaine de la **sécurité et santé au travail**, un nouvel ensemble de formation élaboré en 2012 a été mis en œuvre en Afrique et en Asie. Il permet aux OE de renforcer leur capacité d'offre de services de formation aux entreprises dans ce domaine. Les EMN sont par ailleurs également intéressées à proposer cette formation à leur chaîne d'approvisionnement.

134. Enfin, en vue de susciter une meilleure approche des questions de genre dans les OE, de nouveaux séminaires ont été organisés sur le thème de **l'action des OE en direction des femmes entrepreneurs**. Ce projet incite les OE, aussi bien dans leur recrutement que dans leurs stratégies de lobbying, à se tourner vers les femmes entrepreneurs. Il se conclura en 2014 avec une conférence internationale qui mettra en lumière l'impact exercé et les progrès réalisés.

135. Outre ces projets à plus grande échelle, un certain nombre d'activités ont été menées dans des secteurs où le programme avait déjà établi sa réputation en matière d'appui au développement des capacités des OE: gestion des associations, planification stratégique pour les OE, exercice d'une influence décisionnelle par le lobbying et le dialogue social, développement de services à l'usage des adhérents. Ces activités de formation ont parfois été exécutées comme activités autonomes et/ou comme initiatives conjointes dans le cadre de projets d'ACT/EMP réalisés au Siège ou sur le terrain. Le programme a également continué d'investir dans de nouveaux matériels de formation, notamment en ce qui concerne les **domaines de première importance**. Parmi ceux-ci figurent des matériels de formation sur les OE et l'économie informelle; sur l'amélioration des politiques de qualifications élaborées par les OE dans le cadre du domaine de première importance « Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive », et en relation avec le domaine de première importance « Productivité et conditions de travail dans les PME ».

Développement durable et gouvernance

136. En 2013, le programme Développement durable et gouvernance a proposé une gamme de services de formation et de conseil destinés à appuyer le développement des capacités dans les secteurs de la gestion des marchés publics, de la gestion de projets, des réformes administratives et de la bonne gouvernance dans la gestion des dépenses publiques. Cette formation est conçue pour impartir des compétences en vue de faire atteindre des normes professionnelles de performances à des individus

et/ou à des équipes institutionnelles, l'accent étant mis sur l'intégration de mesures assurant l'intégrité et la protection contre la corruption dans la gestion des fonds publics. Le but ultime est l'utilisation efficace et transparente de ressources publiques limitées pour la poursuite d'une stratégie de développement durable intégrant la croissance économique, le progrès social et le respect de l'environnement.

137. Les quatre domaines principaux suivants ont été abordés:

- gestion de programmes et de projets: compétences en conception, appréciation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projets et programmes de développement;
- gestion des marchés publics: compétences pour la réforme et l'optimisation des performances des piliers juridiques, institutionnels et managériaux d'un système national de marchés publics moderne qui soit économiquement, socialement et écologiquement réactif et qui comporte des audits des marchés publics et autres dispositifs de surveillance;
- gestion financière appliquée aux projets financés par des bailleurs et respect des normes redditionnelles internationales en matière financière;
- programmes de master multidisciplinaires.

138. Les quatre projets de développement des capacités suivants ont été réalisés: un projet financé par l'UE pour sept pays des Balkans de l'Ouest et de Turquie; un projet, financé par la Banque mondiale, pour l'élaboration de dossiers nationaux d'appel d'offres pour l'Irak, ainsi que de matériels de formation connexes, et la formation d'une équipe de base de formateurs nationaux; un projet, financé par un fonds d'affectation spécial, pour l'introduction d'un master en management des marchés publics pour un développement durable à l'Université du Rwanda, à Kigali; et un projet, financé par l'UE, de formation en gestion du cycle de projet, pour les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

139. Dans le domaine de la gestion de programmes/projets, une série d'ateliers de formation spécifiques à l'OIT ont été conçus en commun et réalisés avec l'OIT dans les domaines de la gestion du cycle de projet (GCP), la gestion axée sur les résultats (GAR) et le suivi et l'évaluation. En collaboration avec l'unité Évaluation du BIT, une initiative pilote a été lancée pour la certification des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les bureaux de terrain de l'OIT. Ces activités visaient à développer les capacités du personnel du BIT et/ou de ses mandants en vue de renforcer la qualité et d'accélérer l'exécution de projets liés aux programmes de pays pour un travail décent ou à la réalisation des objectifs globaux de l'OIT à l'échelle mondiale.

140. Trois projets de développement des capacités de la fonction des marchés publics ont été achevés: un projet financé par l'UE, « Formation en matière de marchés publics dans les Balkans de l'Ouest et en Turquie »; un projet visant à offrir des « services de conseil en accords de jumelage pour le développement des capacités à la *School of Finance and Banking*, en vue de répondre aux besoins de formation du Rwanda en matière de marchés publics »; et un projet d'élaboration de dossiers d'appel d'offres standard, d'un manuel national et d'un plan d'études de formation concernant l'exécution des marchés publics en Irak.

141. Des programmes de master ont été réalisés dans les domaines de la gestion du développement, de la gestion des marchés publics pour un développement durable, de la propriété intellectuelle et du droit commercial international, des contrats et de la résolution des conflits. Ces programmes de master multidisciplinaires, spécifiques à des professions, incorporent un savoir-faire orienté vers l'application qui est proposé en partenariat avec l'Université de Turin et d'autres universités de renom, ainsi qu'avec des organisations appartenant au Système des Nations Unies, sous l'égide de la *Turin School of Development*.

Formation à distance et technologies de l'apprentissage

142. Le Programme de la formation à distance et des technologies de l'apprentissage (DELTA) a continué à offrir et à consolider ses produits et services de conception et d'organisation de manifestations d'apprentissage et de partage des connaissances; de transformation du contenu technique en outils d'apprentissage et de formation; d'aide sur mesure au partage des connaissances et à l'apprentissage organisationnel; et de soutien aux autres programmes et unités pour l'intégration de technologies et de méthodologies d'apprentissage avancées.

143. Près de 50 activités ont été réalisées en 2013, avec un nombre égal d'ateliers de formation et de services de conseil et de développement des produits. Ces activités ont été centrées sur:

- l'appui accru apporté par l'e-apprentissage et le développement de produits connexes;
- les activités de gestion du savoir et de développement organisationnel;
- le perfectionnement du personnel.

144. La mise en place du **campus en ligne** a été achevée.⁷ Il deviendra progressivement le principal portail des nouvelles initiatives d'apprentissage en ligne du Centre. Moodle a été choisi comme plateforme pour le campus en ligne. L'ensemble de son architecture et de son armature a été élaboré au cours de l'année 2013: il a été conçu autour de champs d'expertise et de modalités d'apprentissage.

145. **L'apprentissage mobile** prendra une importance accrue, en tant que modalité additionnelle de la formation: plusieurs produits ont été élaborés et une trousse à outils d'apprentissage mobile a été publiée. Les cours en ligne du Centre « Planification sensible en genre » et « Gestion du développement local » ont reçu le label de qualité de l'Open ECBCheck, une certification internationale pour le développement des capacités en e-apprentissage.

146. Un appui stratégique incluant la constitution et le développement de communautés de pratiques a été fourni aux **groupes de travail dans des domaines de première importance**. Des projets ont également été conçus avec PARDEV, ENTREPRISES et MULTI, entre autres. Une nouvelle phase de coopération a été établie en matière d'assistance humanitaire avec d'autres entités des Nations Unies, comme le HCR, l'OCHA et le HCDH, et un « Guide de facilitation des échanges » a été élaboré pour la CEE. Un atelier de formation de formateurs et un guide du formateur ont été réalisés pour l'Institut syndical européen. Un nouveau concept d'**apprentissage durable** a été élaboré grâce à la réussite de la troisième édition de la « Semaine de l'apprentissage » (« *Learning Link* »), activité qui a réuni des praticiens internationaux du développement des capacités provenant de divers instituts de formation et d'apprentissage en matière de développement. Une activité de partage des connaissances concernant « L'engagement de l'OIT avec les Nations Unies pour les pays qui adoptent l'approche d'unité d'action » a été facilitée. Enfin, en collaboration avec l'École des cadres des Nations Unies et à la demande de l'OIT, le premier atelier « Leadership exécutif et gestion stratégique » a été conçu et exécuté en janvier 2014.

147. Un certain nombre d'**initiatives de perfectionnement du personnel** ont été organisées concernant l'application de méthodes de partage des connaissances pour le développement d'équipe et la facilitation d'ateliers (« *Liberating Structures* »), ainsi que l'utilisation de l'apprentissage mobile dans le contexte d'activités d'apprentissage et de formation. Une trousse à outils de plus de 60 méthodologies de partage des connaissances a été composée et rendue accessible à tout le personnel.

Évaluation

148. Au total, **8 266 questionnaires d'évaluation** concernant **372 activités** ont été traités, ce qui représente une augmentation d'environ 17 pour cent par rapport à 2012. Ils traduisent de très bons résultats (note moyenne de 4,27 sur une échelle allant d'un minimum de 1 à un maximum de 5), même s'ils sont légèrement inférieurs à la référence établie en 2012 (4,28). Comme les années précédentes, les notes les plus faibles ont été attribuées à l'information préliminaire (3,67) et aux aspects sexospécifiques (3,79). Tous les autres aspects qui ont été évalués ont obtenu une note moyenne supérieure à 4,17.

149. Une **nouvelle version du questionnaire standard** a été introduite en 2013 en ce qui concerne les services du Centre, ce qui renforce l'utilité de l'évaluation. De plus, le **système d'évaluation en ligne** a été amélioré et se trouve maintenant pleinement opérationnel, ce qui induit des progrès importants dans la qualité des évaluations. De fait, les données sont plus fiables, plus faciles à collecter, et elles incluent des aspects, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, qui sont souvent ignorés dans les questionnaires en copie papier.

150. Des évaluations de suivi sont menées au Centre depuis 2011. En 2013, 800 questionnaires ont été traités, en relation avec 93 cours. Le taux de réponses obtenu en 2013 (30 pour cent) ne peut pas être considéré comme représentatif des participants aux cours organisés au Centre. Néanmoins, les résultats indiquent que la formation dispensée a conduit à des améliorations effectives en matière de compétences des participants, de rendement au travail, de rendement organisationnel, d'utilisation des matériels distribués et d'établissement de réseaux, entre autres aspects.

151. Plusieurs **rapports d'évaluation** ont été produits sous la direction de l'unité Évaluation ou établis directement par celle-ci. Une partie importante de ces rapports est consacrée à une évaluation approfondie d'un certain nombre d'académies, et les résultats seront présentés au Conseil en octobre 2014.

152. Trois modules d'e-apprentissage sur l'évaluation ont été préparés sur la base d'un accord de coopération avec l'UNICEF. L'e-apprentissage, élaboré par le Groupe de travail de l'UNEG sur le développement des capacités nationales d'évaluation, en partenariat avec le Groupe d'évaluation des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique (UNEDAP), et dans le cadre d'EvalPartners, vise à renforcer les capacités de gérer des évaluations pertinentes et de qualité dans le contexte des Nations Unies.

⁷ <http://ecampus.itcilo.org>

Turin School of Development

153. En 2012-13, la *Turin School of Development* a ajouté deux nouveaux programmes de master à son offre, élargissant à cette occasion sa gamme linguistique pour y inclure l'espagnol et le français. Le *master en patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo* est organisé conjointement avec l'Université de Barcelone et le master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable en partenariat avec l'Université de Turin et SciencesPo.

154. Sous l'égide de la *Turin School of Development*, le Centre assure la cogestion d'un programme de doctorat avec l'OIT. À ce jour, le réseau d'universités partenaires inclut l'Université de Turin (Italie), l'Université de Bordeaux et l'Université d'Aix-Marseille (France), l'Université de Renmin (Chine), l'Université libre de Bruxelles (Belgique) et l'Université du Cap (Afrique du Sud). Des discussions sont en cours avec l'Université d'Ottawa (Canada), l'Université de Göttingen (Allemagne), l'École des études orientales et africaines de l'Université de Londres (Royaume-Uni) et l'Université de Paris-Dauphine (France).

Conception et production multimédias et services linguistiques

155. Le cycle complet des services de publication est disponible sur le campus. Il comprend les **services linguistiques** (traduction, révision et interprétation) en 38 langues, la **conception** (graphisme, illustration, mise en page, photographie), le **multimédia** (sites web, e-livres pour tablettes, liseuses Kindle, appareils mobiles et vidéos) et la **production** (impression numérique et offset, reliure, production de CD-ROM, de DVD et de clés USB).

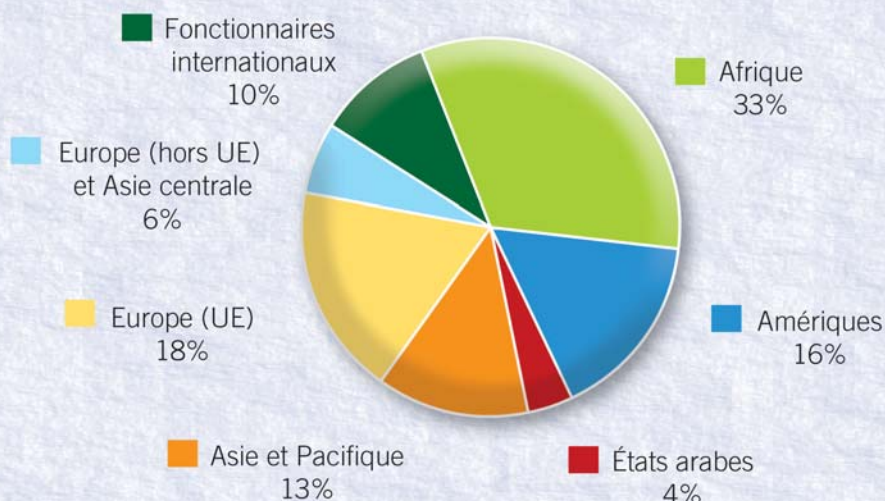
156. La tendance à l'organisation d'un nombre accru de cours et d'académies multilingues s'est maintenue en 2013, et le nombre des cours avec interprétation simultanée a augmenté en conséquence de 15 pour cent. Les services de révision et de traduction ont enregistré une augmentation de 25 pour cent.

157. Il y a eu 182 projets de publications pour l'OIT et d'autres organisations appartenant au Système des Nations Unies ou européennes, dont le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), le Comité international de

TABLEAU 4: MASTERS DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Intitulé	Nombre de participants (2011-12)	Nombre de participants (2012-13)	Total
Master en droit commercial international	26	27	53
Master en droit de la propriété intellectuelle	40	35	75
Master en gestion des achats publics pour le développement durable	23	33	56
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (en français)	0	24	24
Master en économie du travail appliquée au développement	22	24	46
Master en gestion du développement	26	29	55
Master en sécurité et santé au travail	25	29	54
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	20	21	41
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en espagnol)	0	20	20
TOTAL NOMBRE DE PARTICIPANTS	182	242	424

GRAPHIQUE I
RÉPARTITION DES PARTICIPANTS PAR RÉGION



la Croix-Rouge (CICR) et la Fondation européenne pour la formation (ETF). Les principaux secteurs abordés par ces publications ont été le travail des enfants, le développement rural, la sécurité et la santé au travail, la parité salariale, l'économie informelle, l'élaboration de politiques nationales de l'emploi, le travail domestique, la migration, le VIH et le sida, les systèmes de gestion des conflits du travail et le dialogue social tripartite au niveau national. Un manuel de formation syndicale a été publié en neuf langues. Deux sites web interactifs ont été élaborés pour les employeurs: le Réseau mondial de l'OIT sur l'entreprise et le handicap, qui comporte une version en ligne d'un outil d'autoévaluation pour les entreprises; et une version actualisée de l'outil d'évaluation « Un environnement propice aux entreprises durables ».

158. On notera une évolution positive en 2013: la consolidation de l'accord-cadre conclu entre la FAO et le Centre sur les « Services de révision et de publication de documents à haute visibilité graphiquement complexes publiés simultanément en plusieurs langues ».

159. Conformément à l'initiative « Du bleu au vert » des Nations Unies, la reproduction des documents standard a continué de diminuer et le matériel de formation utilisé lors des activités du Centre a été distribué le plus souvent possible sur des supports électroniques. Tout le papier utilisé a été conforme au plus haut niveau de certification écologique.

ANNEXE I

LISTE DES PROJETS APPROUVÉS EN 2013

Sources de financement	Intitulé du programme ou de l'activité	Région ou pays	Période	Montant (euros)
1. Appels d'offres				
COMMISSION EUROPÉENNE				
DG EMPLOI	Apprentissage mutuel dans le domaine des compétences et de l'emploi; cadre opérationnel d'une synergie à niveaux et acteurs multiples en vue de l'adaptation aux changements sociaux et économiques	Bulgarie, France, Allemagne, Roumanie	2013-14	146 191
DG EMPLOI	Promouvoir le développement des capacités et améliorer le dialogue social dans le secteur commercial pour les organisations des nouveaux États membres de l'UE et des pays candidats	Europe	2013-14	48 500
DG AFFAIRES INTÉRIEURES	Initiative du Fonds européen d'intégration et de la CES pour établir un réseau européen d'aide à l'intégration des travailleurs migrants et de leurs familles	Europe	2013-15	142 682
EuropeAid/IEVP	Coopération transfrontalière en Méditerranée: « Des emplois verts euro-méditerranéens »	Italie, Liban, Espagne, Tunisie	2013-15	197 258
6 ^e programme-cadre de l'UE	Aborder les problèmes de la gouvernance européenne de la migration temporaire et de la mobilité en Europe	Europe de l'Ouest, Europe de l'Est, Amérique latine	2014-18	115 234
				649 865
2. Accords directs				
GOUVERNEMENTS				
Bangladesh - ministère de la Planification	Assistance technique pour le projet révisé « Réforme des marchés publics - II » (Gestion des marchés publics)	Bangladesh	2013-16	730 165
Belgique - Wallonie-Bruxelles International	Programme de formation pour le renforcement des organisations de travailleurs et d'employeurs et la promotion de l'égalité des genres	Burundi, RDC, Maghreb, Rwanda	2013-14	225 810
Bulgarie - ministère du Développement régional et des Travaux publics	Conception et planification de la mise en œuvre de projets de construction routière	Bulgarie	2013	47 750
Irak - ministère de la Construction et du Logement	Administration des appels d'offres et des contrats de travaux de construction routière et services de conseil connexes	Irak	2013	43 039
Irak - ministère de l'Éducation	Préparation et gestion de contrats de construction basés sur les conditions contractuelles de la FIDIC	Irak	2013	301 605
Italie - Institut d'études diplomatiques (ministère des Affaires étrangères)	Développement des capacités de communication et de leadership	Italie	2013	97 707
Italie - Présidence du Conseil des ministres	Projet Safe Work II	Italie	2014-15	380 500
Japon - ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales	Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités de formation	Mondial & Asie	2013-14	234 132
Portugal - Institut de l'emploi et de la formation professionnelle	Travail décent et programme de développement durable	Pays africains lusophones et Timor-Leste	2014	300 000
Yémen - ministère des Finances	Projet de modernisation des dépenses publiques (PFMP) - Services de conseil pour la formation de deux groupes de la HATC	Yémen	2014	61 578
Yémen - ministère des Affaires sociales	Cours sur la politique de l'emploi	Yémen	2013	27 198
				2 449 484

AGENCES DES NATIONS UNIES				
FAO	Conception pédagogique participative pour l'e-apprentissage	Personnel de la FAO	2013	36 597
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)	Conception et développement d'un module d'e-apprentissage sur l'intégration d'une perspective de genre pour le HCDH	Personnel du HCDH	2013	23 632
HCDH	Élaboration d'un module d'e-apprentissage en GAR - phase 3-6	Personnel du HCDH	2013	18 876
ONU/DAES	Atelier d'orientation des boursiers de l'ONU	Boursiers italiens	2013	121 832
PNUD Madagascar	Atelier de formation sur le suivi-évaluation des programmes d'investissement en faveur des jeunes	Madagascar	2013	23 306
PNUD Bruxelles	Réalisation d'activités de développement des capacités dans le cadre de l'Initiative conjointe CE-NU pour la migration et le développement (JMDI - phase II)	Interrégional	2013-2015	478 450
PNUD Algérie	Formation sur l'approche de genre au profit des institutions nationales et locales	Algérie	2013	23 543
Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE)	Premier atelier de formation à la facilitation du commerce	Europe	2013	51 795
CEE	Mise à jour et entretien du Guide de facilitation des échanges de la CEE	Europe	2013-16	71 500
UNICEF Sénégal	Atelier sous-régional de renforcement des capacités des acteurs de la protection sociale	Sénégal	2013	7 360
Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)	Trois cours de formation sur la SST: un sur les stratégies en matière de sécurité et de santé au travail pour les décideurs en SST, et deux concernant la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles	Personnel de la MINUL	2013	23 490
UNITAR Nigéria	Conception du système de suivi et d'évaluation (architecture et processus opérationnels) pour la vision 2020 de l'État du Delta	Nigéria	2013	53 398
ONU Femmes	Élaboration de plans d'études pour les quatre rencontres régionales du Fonds pour l'égalité des sexes	Personnel d'ONU Femmes: Kenya, Panama, Thaïlande, Tunisie	2013	36 236
ONU Femmes	Introducción a las Auditorias Participativas de Género para Facilitadores	Panama	2013	10 000
ONU Femmes	Soutien à la formation dans la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre pour les partenaires gouvernementaux et appartenant à la société civile du programme F4GE	Haïti	2014	62 568
ONU Femmes	Les coordonnateurs pour la parité du Système des Nations Unies	Amérique latine	2013	85 500
ONU Femmes Burundi	Le développement des capacités pour une planification et une budgétisation sensibles au genre (amendement)	Burundi	2013	16 538
ONU Femmes Bureau régional d'Afrique du Sud	Ateliers sur les feuilles de résultats concernant l'égalité des genres	EPNU du Botswana et d'Afrique du Sud	2013	19 437
				1 164 058
BANQUES, FONDS ET FONDATIONS				
Programme du Golfe arabe pour le développement (AGFUND)	Développement des capacités de gestion d'institutions de microfinance durables	Zambie	2013-14	49 855
	Rendre les marchés plus inclusifs pour les femmes et les jeunes afin de promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'emplois	Kenya	2013-14	60 320
Fondation interaméricaine (États-Unis)	9 ^e amendement à l'accord de coopération pour l'octroi de bourses d'apprentissage à distance	Amérique latine	2013-15	111 965
Fondation Jacobs (Suisse)	Appui à l'Académie sur le développement de la jeunesse	Afrique (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ouganda)	2013	39 000
Japan International Labour Foundation (JILAF)	Un travail décent pour les travailleurs de l'économie informelle	Asie	2013	20 238
				281 378

INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES				
Confederación Canaria de Empresarios (CCE)	Programme d'accréditation pour les formateurs en SIYB	Las Palmas (Espagne)	2014	19 840
Confederación Provincial de Empresarios (CEOE-Tenerife)	Programme d'accréditation pour les formateurs en SIYB	Tenerife (Espagne)	2014	44 409
Michael Imoudu National Institute for Labour Studies (Nigeria)	Apprentissage et atelier de politique générale sur les régimes et la réforme des retraites	Nigeria	2013	116 651
Saudi Credit and Savings Bank (Arabie Saoudite)	Développement de la chaîne de valeur	Arabie Saoudite	2013	35 681
Technical and Vocational Training Corporation (Arabie Saoudite)	Formation du personnel de la TVTC en « Planification stratégique dans les institutions d'EFTP »	Arabie Saoudite	2013	375 250
Université du Cap (Afrique du Sud)	Les innovations dans les programmes d'emplois publics	Afrique du Sud	2013	14 892
				606 723
SECTEUR PRIVÉ				
BMB Mott McDonald	Programme de développement de l'industrie agro-alimentaire au Soudan du Sud: réalisation d'un programme de formation GERME	Soudan du Sud	2013-15	130 800
				130 800
AUTRES				
Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement (ICRA)	Holetta A-TVET Agribuzz - Développement des chaînes de valeur	Éthiopie	2013-15	37 150
				37 150
TOTAL				5 319 458

ANNEXE II REGISTRE DES RISQUES

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiées(s)	Mesure(s) d'atténuation	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
1 Tous les résultats et priorités stratégiques 1, 2 et 3	Incapacité à s'adapter aux résultats de l'OT, au changement et aux nouveaux défis concernant les meilleures pratiques internationales et les évolutions technologiques, entraînant une perte de possibilités, de pertinence et d'avantage concurrentiel sur la scène mondiale du développement.	Intégration opérationnelle avec le Bureau insuffisante; incapacité de se tenir au diapason des technologies émergentes et de la modernisation des installations; investissement inadéquat dans la recherche, le développement, l'innovation, le partage de connaissances, l'établissement et le réseautage.	En 2013, 80,7% des activités de formation étaient directement liées aux résultats et aux priorités de l'OT; et environ 50% des activités ont été conçues et mises en œuvre grâce à une étroite collaboration avec le Bureau. Le Centre gère ses activités au sein d'une multitude de réseaux internationaux, notamment Learning Managers Forum, Learning Community, UNeLearn, RIIFT et Train4Dev. Le Centre a classé ses cours réguliers selon les domaines de première importance établis par l'OT dans son programme et budget pour 2014-15 et a lancé une série d'activités sur mesure visant à soutenir le déploiement du cadre des ACI à travers l'OT, y compris la création de communautés de pratiques, le test de produits de partage des connaissances et l'organisation de réunions d'experts.	90%	Élevé	Programmes techniques
2 Tous les résultats	Événements ou circonstances indépendants du contrôle du Centre qui causent l'interruption des activités de formation ou la fermeture du Centre pour un certain nombre de jours.	Incendie, dégâts des eaux, acte malveillant, catastrophe naturelle, troubles politiques, attentat terroriste, pandémies ou autres circonstances similaires.	Plan de continuité des activités en place pour minimiser l'impact sur la prestation de services aux mandats. Le plan sera réalisé conformément à la politique de la continuité des activités de l'OT publiée en mars 2013. Plan de continuité des activités informatiques pleinement développé en 2013.	30%	Bas	Administration intérieure
3 Résultat 3	Réduction des contributions volontaires et retrait d'un important organisme donateur entraînant une différence négative importante dans les recettes et les frais fixes.	Facteurs économiques, réduction du soutien politique et des budgets nationaux. Les activités de formation ne génèrent pas suffisamment de recettes pour couvrir les frais fixes à cause de la réduction des contributions volontaires; contrôle budgétaire et analyses de rentabilité inadéquats; hausse des sommes impossibles à collecter. Aucune augmentation dans la base de financement.	Élaboration et mise en œuvre du plan actualisé de mobilisation des ressources; analyse en temps utile des coûts et de la productivité, contrôle des indicateurs clés de performance, révision régulière de la politique tarifaire et ajustements au budget (frais de personnel et frais non liés au personnel); révision de la politique de crédit et renforcement du contrôle des sommes à recevoir; contrôle actif de la mobilisation des ressources.	80%	Élevé	Directeur/ Équipe de direction
4 Résultat 3	Un important partenaire financier du Centre est placé en redressement judiciaire, entraînant une perte financière significative et une possible interruption des opérations.	Mauvaise gestion des risques par l'institution financière concernée ou conséquence d'un choc extérieur important (p.ex. la crise financière mondiale).	Contrôle diligent des performances et pratiques du prestataire de services bancaires; contrôle mensuel de la cote de crédit bancaire et rapports réguliers sur d'éventuels changements au Comité des finances.	100%	Bas	Trésorier/ Services financiers

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
5	Un audit externe donne un avis qualifié négatif sur la prudence et la gestion financière du Centre.	Manque de fiabilité des responsables; incapacité à mettre en œuvre les normes IPSAS; contrôles internes inadéquats.	Clarification sur le cadre de responsabilisation du Centre; révision et mise à jour du Règlement financier et des Règles de gestion financière liées à la révision des processus métiers; application des normes IPSAS.	100%	Bas	Trésorier/ Services financiers/ Équipe de direction
6	Les fluctuations des taux de change entraînent une perte du pouvoir d'achat de la monnaie des gouvernements et des clients institutionnels en dehors de la zone euro.	Fluctuations des taux de change entraînées par les déficits budgétaires publics, dégradation des obligations, augmentation des taux d'intérêts par les banques centrales nationales ou autres incertitudes sur les marchés financiers mondiaux.	Protection des contributions volontaires en dollars des États-Unis par le biais de contrats à terme. Gestion efficace des éléments d'actif et de passif non libellés en euros pour réduire les risques liés aux taux de change.	100%	Bas	Trésorier/ Services financiers
7	L'utilisation non autorisée des matériels du Centre et les partenariats avec des institutions inappropriées ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Criblage et examen inadéquats.	Le Centre a établi un mécanisme et des procédures internes pour la vérification des comptes liés aux partenaires et des accords de financement. Il a également présenté une ébauche de politique en matière de droits d'auteur à JUR et lancé un projet pour établir des critères institutionnels pour tous les participants, formateurs et partenaires.	80%	Bas	Programmes techniques/ PRODEV/JUR
8	Dommages au centre de données ou autres infrastructures IT critiques du Centre rendant les applications essentielles inutilisables pendant une période prolongée ou entraînant une perte d'informations critiques.	Incendie, dégâts des eaux ou acte malveillant.	Données stockées dans deux centres. Infrastructures de sauvegarde séparées des centres de stockage en les déplaçant dans un autre endroit du Centre. Établissement de plans de récupération pour les systèmes de courrier électronique et BlackBerry. Plan de continuité des activités informatiques pleinement développé en 2013.	100%	Bas	Services des technologies de l'information et de la communication
9	Une fraude, des pratiques ou un comportement contraires à l'éthique entraînent une perte financière significative et ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Comportement contraire à l'éthique ou illégal d'un membre du personnel, d'un fournisseur ou d'un participant.	Application d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude appuyée par une campagne d'information et de formation des responsables et des membres du personnel; respect strict des règles en matière d'achats; diligence en matière de sélection des participants. Services des Ressources humaines: mise à jour régulière et promotion de la page du site concernant l'éthique au Centre (http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/ethique-gestion-responsable-et-transparence/accountability-and-transparency-fr/?set_language=fr). Une procédure et une liste de contrôle sont disponibles pour l'examen et l'inscription des participants.	90%	Moyen	Programmes techniques/ Ressources humaines/ Services financiers

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
10	Risques pour la sécurité et la santé au travail entraînant des accidents, des litiges et une perte financière.	Information inadéquate et application inadaptée des procédures en matière de sécurité et santé au travail.	Contrôle des normes de sécurité et santé au travail; amélioration de la communication sur et respect des normes de sécurité des Nations Unies; exercices incendie réguliers; contrôle régulier de la qualité de l'air et de l'eau et de la présence d'amiante et contrôle de la couverture par l'assurance. Mise à niveau du système de gestion de la sécurité.	90%	Bas	Administration intérieure/JUR
11	Catastrophes inattendues qui ne sont pas couvertes par une assurance adéquate; comportements contraires à l'éthique; manque de fonds pour l'engagement de personnel; conflits liés au travail.	Manque de sensibilisation au règlement du personnel, politiques, procédures, processus d'autorisation de sécurité et délégation de responsabilités. Manque de prise de conscience des risques potentiels et /ou manque de connaissances des moyens de prévention ou des assurances contre de tels risques. Connaissances insuffisantes des questions en matière de SST, de conduite en recherche et des inquiétudes du personnel; pratiques de gestion des RH et dialogue social inadéquats.	Examen régulier de la protection d'assurance. Formation en matière de conformité aux nouvelles procédures clés. Formation régulière en matière de sécurité du personnel. Développement d'un système de prévention des risques. Lignes directrices sur la protection des données confidentielles du personnel. Application des bonnes pratiques en matière de ressources humaines. Promotion du dialogue social et respect des normes de bonne conduite. Contrôle de l'évolution des coûts liés au personnel. Évaluation systématique des performances du personnel.	80%	Moyen	Ressources humaines



www.itcilo.org



Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10 • 10127 Turin - Italie
Courriel: communications@itcilo.org • Téléphone: + 39 011 693 6111
Fax: + 39 011 663 8842

© Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2014
Conception et impression par le Centre international de formation de l'OIT, Turin - Italie