



Apprentissage et formation sur le monde du travail

Rapport annuel d'exécution pour 2012

Conseil du Centre

75^e session, Turin, 17-18 octobre 2013

CC 75/1

POUR INFORMATION

RAPPORT ANNUEL D'EXÉCUTION POUR 2012

Rapport annuel d'exécution pour 2012

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	5
I. PROGRÈS RÉALISÉS AU NIVEAU DES CINQ PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE (2012-15)	7
Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15	7
Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil du Centre	7
Priorité 3: Diversification de la base de financement et extension de la portée ...	7
Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes ..	8
Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus	9
II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES	10
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	10
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.	13
Résultat 3: Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente	16
III. GESTION DES RISQUES	25
IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME.....	27
Politiques de l'emploi et développement des compétences.....	29
Recherches, analyses et statistiques sur l'emploi	30
Entreprise, microfinance et développement local	30
Protection sociale	31
Dialogue social, législation du travail et administration du travail	32
Activités pour les travailleurs.....	32
Activités pour les employeurs	33
Développement durable et gouvernance	34
Méthodologies et technologies de l'apprentissage.....	35
Évaluation	36
Turin School of Development.....	36
Conception et production multimédias	37

ANNEXE I. LISTE DES PROJETS APPROUVÉS EN 2012	39
ANNEXE II. REGISTRE DES RISQUES	41

RÉSUMÉ

1. Ceci est le premier 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 74^e session du Conseil (novembre 2012), qui portait sur les résultats du premier semestre 2012. 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 2012.
2. En 2012, le Centre a organisé des activités de formation et d'apprentissage suivies par près de **11 000 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 **300 activités sur mesure** ont été réalisées aux niveaux régional, sous-régional ou national.
3. Si la réduction d'environ 4 pour cent du volume d'activités par rapport à 2011 est relativement limitée, la **baisse de quelque 18 pour cent des recettes provenant des activités de formation** (4,6 millions d'euros) est plus substantielle. Cette baisse est imputable à l'environnement toujours difficile pour le versement de contributions volontaires par les bailleurs de fonds. De même, 2012 était la première année de la période budgétaire de l'OIT, qui implique traditionnellement un niveau d'activité conjointe moindre dû au départ en douceur de la collaboration en début de biennat. Ces difficultés étaient déjà connues en 2011 et avaient été prises en considération pour la préparation du programme et budget du Centre pour 2012.
4. Face à ces difficultés, le Centre a appliqué une stratégie basée sur trois piliers. Premièrement, il a maintenu une masse critique de programmes de formation et s'est concentré sur une offre plus limitée de cours réguliers et d'académies. En appui à ce volet, les fonds provenant des excédents des exercices précédents ont été alloués en priorité à un certain nombre de programmes techniques, notamment ceux des activités pour les employeurs et les travailleurs, et à certaines académies. Deuxièmement, 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 14 pour cent des frais non liés au personnel** a ainsi été réalisée en 2012. Troisièmement, le Centre a continué à chercher de nouvelles sources de financement et à étendre sa collaboration et les partenariats avec les instituts de formation et de recherche régionaux, sous-régionaux et nationaux pertinents.
5. Malgré les contraintes budgétaires et la baisse de recettes décrite ci-dessus, les résultats financiers globaux en 2012 ont été positifs et ont débouché sur un **excédent de 975 000 euros**. Le Centre a également reçu un **avis sans réserve du commissaire aux comptes** et ses états financiers sont désormais **totale­ment conformes aux normes IPSAS**.
6. Un **Plan d'action sur le genre pour 2012-15** a été adopté 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 augmenté en 2012.
7. Onze projets ont vu le jour dans le cadre du **Fonds d'innovation** afin de promouvoir le développement de nouveaux produits de formation et de diversifier les méthodes de réalisation. Les travaux préparatoires pour le lancement d'un campus virtuel ont commencé, dans l'optique d'une harmonisation des différentes plateformes et applications utilisées pour les cours en ligne.
8. **La collaboration avec le BIT** est restée un élément central de l'action du Centre, qui a joué un rôle actif dans la révision du cadre d'action axé sur les résultats de l'OIT, dans la préparation des propositions de programme et de budget de l'OIT pour 2014-15, dans le passage aux normes IPSAS et dans l'initiative sur la gestion des connaissances de l'OIT. Une forte collaboration opérationnelle a été maintenue avec le Siège et les bureaux régionaux par le biais de la planification conjointe, de la conception et de réalisation d'un grand nombre d'activités. Le Centre est resté impliqué dans les programmes de développement du personnel du BIT, et reçoit de plus en plus de demandes de publications et de produits multimédias de la part de l'OIT. Au second semestre 2012, le Centre a participé activement aux **processus de transition et de réforme de l'OIT** lancés par le nouveau Directeur général et aux groupes de travail sur les politiques et sur la réforme de la gestion. L'Équipe de transition est venue à Turin en août, et le nouveau Directeur général a visité le Centre en novembre.

9. En ce qui concerne la **Turin School of Development**, des mesures ont été prises pour assurer que les sept cours proposés en 2013 aient le statut de masters et que six d'entre eux soient délivrés sur le campus au cours du premier semestre, de sorte à garantir une utilisation plus efficiente des infrastructures. En 2013 seront lancées la version espagnole du master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement, en collaboration avec l'Université de Barcelone, et la version française du master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable, en collaboration avec SciencesPo. Enfin, un cadre a été établi avec l'OIT pour le lancement d'un programme pilote de doctorat.

10. Le Centre a continué à profiter du soutien actif de la **Région Piémont**, de la **Ville de Turin** et de la **Chambre de commerce**, ainsi que de deux fondations locales de premier plan, la **Compagnia di San Paolo** et la **Fondazione CRT**. Au-delà de leur engagement financier crucial, leur action de promotion du rôle international de Turin et de la région renforce la visibilité du Centre et des autres agences des Nations Unies présentes sur le campus.

11. Globalement, 2012 a été une année difficile pour le Centre, mais l'engagement et les efforts conjoints du personnel et de la Direction ont prouvé leur capacité sans faille à s'adapter à un environnement changeant, à innover et à donner des résultats. Les ajustements et investissements réalisés en 2012 devraient porter leurs fruits et consolider la durabilité du Centre.

12. La section I du présent rapport donne des informations sur les actions menées sur le plan des cinq priorités fixées dans le Plan stratégique; la section II évoque les progrès accomplis dans le sens des cibles pour 2012 et de celles pour toute la période couverte par le Plan (2012-15); 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)

13. 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

14. L'année 2012 était la première année de mise en œuvre du Plan. Il a fallu déterminer les bases de référence pour un certain nombre d'indicateurs et commencer à collecter de nouvelles données, ce qui n'a pas été facile. On manquait de données historiques qui auraient pu aider à fixer les cibles dans plusieurs domaines. Au vu de l'expérience, l'affinage permanent et l'ajustement des cibles resteront nécessaires. Les améliorations dans la collecte et l'analyse des données permettront d'établir des cibles plus fiables et plus réalistes pour 2014 et 2015. Les données et informations présentées dans le présent rapport entendent aider le Conseil à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des cibles pour 2012 et des cibles à moyen terme fixées dans le Plan.

15. Dans le cadre de son approche axée sur les résultats, le Centre a participé systématiquement au processus de gestion axée sur les résultats du BIT, y compris aux révisions des plans de travail axés sur les résultats et à la détermination des priorités régionales et des thèmes centraux des programmes par pays de promotion du travail décent, base de la planification des activités de formation et de l'allocation des ressources.

Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil du Centre

16. En novembre 2012, un rapport intérimaire d'exécution portant sur le premier semestre de l'année a été présenté au Conseil, afin que ce dernier puisse faire part de ses observations à la Direction du Centre et de lui suggérer une orientation stratégique au vu des circonstances changeantes et des défis émergents.

17. Les comptes du Centre sont désormais totalement conformes aux normes IPSAS, et les états financiers sont présentés au Conseil sous un format nouveau et plus transparent. Dans son rapport annuel présenté à la 74^e session du Conseil (novembre 2012), le Bureau de l'audit interne et du contrôle a résumé les conclusions et recommandations des missions d'audit interne et enquêtes qu'il a menées en 2011. Un rapport sur le suivi des recommandations formulées en 2011 par le Chef auditeur interne a également été présenté au Conseil.

18. Les Règles de gestion financière révisées et mises à jour, et adoptées par le Conseil en novembre 2012. Le Règlement financier et les Règles de gestion financière répondent maintenant totalement aux exigences des normes IPSAS et sont mieux alignés sur ceux du BIT.

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

19. Le gouvernement italien a financé de nouveaux projets pour un montant total d'environ 1 million d'euros. Des contributions ont été reçues des agences de développement allemande, australienne, autrichienne, belge, française, luxembourgeoise et suisse. Des négociations ont débuté avec le gouvernement japonais, qui devraient connaître une issue positive en 2013.

20. La Banque africaine de développement est devenue un nouveau bailleur de fonds important pour des activités sur l'emploi des jeunes. Trois accords ont été conclus pour l'intégration de l'emploi des jeunes dans les opérations de la BAD à travers la formation du personnel et la création de matériel didactique. L'AGFUND a approuvé deux projets, le premier sur « Assurer le fonctionnement de la microfinance - Gérer la diversification des produits » au Rwanda, et le second sur « Rendre les marchés plus inclusifs pour les femmes et les jeunes afin de promouvoir l'esprit d'entreprise et la création d'emplois » au Kenya.

21. Le Centre a continué à participer aux appels d'offres de la Commission européenne (CE) et d'autres agences, qui ont généré des recettes d'environ 3 millions d'euros. Le contrat le plus marquant ainsi décroché est un projet relatif aux réfugiés octroyé par le ministère italien de l'Intérieur, cofinancé par l'Union européenne (UE) et l'Italie. Les autres contrats obtenus de la Commission portent sur des projets sur l'intégration des migrants de pays tiers en Europe, sur la migration dans les pays ACP, sur les droits au travail au Rwanda et sur le dialogue social et les relations professionnelles en Europe.

22. La collaboration avec les mandants de l'OIT a été renforcée par la signature d'accords avec le ministère afghan du Travail, les instituts de formation des syndicats espagnols CC.OO et UGT, et avec la Confédération nationale de l'industrie du Brésil. De nouveaux partenariats ont également été conclus avec le Service fédéral de médiation et de conciliation des États-Unis d'Amérique, la faculté de finance et d'économie de l'Université de Nanjing (Chine), la faculté de droit de l'Université de São Paulo (Brésil), l'Académie de la magistrature du Pérou, le *V.V. Giri National Labour Institute*, l'institut de formation du ministère indien du Travail, et le Centre de formation AGAPA (Ukraine).

23. Le Centre a continué de s'associer à diverses organisations et agences du système des Nations Unies pour l'élaboration de matériel didactique, le développement du personnel et l'organisation conjointe de manifestations de formation. Citons par exemple les initiatives menées avec le PNUD en Afghanistan, au Chili et au Nigeria, ainsi qu'avec ONU-Femmes en Jordanie, dans le territoire palestinien occupé, en Serbie et en Tanzanie. 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. À la suite de la signature en 2011 d'un protocole d'accord avec l'École des cadres du Système des Nations Unies (ECSNU) et l'UNITAR, la première *UN Summer Academy* s'est déroulée sur le campus en août 2012.

24. La coopération s'est poursuivie avec des acteurs non étatiques comme la Fédération internationale et pour l'Amérique latine d'administration et de politiques publiques (FIIAPP) et l'Organisation néerlandaise de coopération internationale dans l'enseignement supérieur (NUFFIC). Le Centre a remporté un projet financé par la Commission européenne sur « La création des mécanismes d'information et de consultation pour les membres du comité d'entreprise européen et les directeurs des ressources humaines d'ENEL ». Des webinaires ont été mis au point sur la non-discrimination pour l'*ENI Corporate University*, et un accord a été signé avec la Fondation Jacobs, qui contribuera à l'Académie sur l'emploi des jeunes en 2013.

25. La collaboration s'est également poursuivie avec des institutions nationales de formation professionnelle. Huit cours ont été organisés sur le campus pour l'Institut d'enseignement et de formation professionnels d'Arabie saoudite sur la planification stratégique; l'accord avec l'INSAFORP (El Salvador) relatif à un projet d'enseignement à distance a été renouvelé; et un nouveau partenaire, la Banque saoudienne de crédit et d'épargne, a financé un programme de développement de son personnel sur « Gérer pour améliorer les performances », qui a été organisé sur le campus.

26. Le rôle joué par le Centre dans la stratégie globale de mobilisation de ressources et de partenariat de l'OIT a fait l'objet en juillet 2012 d'un réexamen, et plusieurs mesures concrètes ont été adoptées dans le sens d'une meilleure intégration du Centre dans les stratégies de coopération technique et de mobilisation de ressources de l'OIT. Un projet logiciel pilote a débuté, qui devrait améliorer la promotion des activités de formation et mieux gérer les relations avec les mandants, les donateurs et les partenaires.

Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes

27. 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. De nouveaux outils ont été déployés pour rationaliser les processus de budgétisation des activités et de facturation. La mise en œuvre du projet sur l'information d'entreprise a débuté en 2012, dans l'objectif de fournir à la Direction les informations commerciales essentielles en temps réel. Le travail technique est terminé et le système devrait être opérationnel dès juin 2013.

28. Un Plan stratégique à moyen terme pour les technologies de l'information (2012-15) a été adopté en juillet et le cadre de gouvernance IT a été aligné 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 ».¹ La première édition du catalogue des services en matière de technologies de l'information a été publiée en septembre. *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) a été adopté en tant que méthodologie de gestion du cycle de vie du matériel informatique, sur le modèle des bonnes pratiques relevées au sein de la famille des Nations Unies. En décembre 2012, tous les membres du personnel des Services des technologies de l'information et de la communication étaient certifiés « ITIL ». Au niveau du renforcement de la sécurité informatique, les travaux ont débuté par l'adoption de la norme ISO 27001. Enfin, le Centre a rejoint le groupe de travail des Nations Unies sur les TIC en tant que membre de la délégation de l'OIT. Cette adhésion facilitera l'étalonnage avec les initiatives menées à l'échelle des Nations Unies.

29. Le passage aux normes IPSAS a permis d'améliorer les processus métiers et les contrôles; accru la transparence et la qualité des informations financières; favorisé une meilleure gestion des avoirs et assuré la disponibilité précoce des états financiers. Un registre des actifs a été établi, et un inventaire physique des biens de capital a été réalisé conformément aux exigences des normes IPSAS.

30. Une réorganisation partielle de l'unité des voyages a eu lieu à la fin de l'année. Les procédures en matière de voyages ont été révisées et de nouveaux arrangements mis en place pour la prestation de certaines composantes des services.

31. Les Services des ressources humaines (HRS) ont mené un certain nombre de réformes visant à rationaliser, mettre à jour et automatiser la gestion des données, les transactions et les processus. Comme le système IRIS du BIT ne répondait pas aux besoins opérationnels du Centre et qu'il s'est révélé trop inflexible et trop coûteux, il a été décidé en 2011 de développer une nouvelle base de données sur le personnel et un système de gestion des contrats, qui ont été mis en service en 2012. Ce système fournit la base de données centrale sur laquelle sont basées toutes les opérations et transactions liées au personnel du Centre.

32. Outre le traitement des droits du personnel et des salaires, le nouveau système renforce les

mécanismes de reddition de comptes. Des données actualisées sont disponibles en cas de besoin pour guider la prise de décisions concernant le personnel. Il a également facilité l'introduction du nouveau système de gestion des congés, qui remplacera progressivement la procédure actuelle basée sur le papier.

Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus

33. Le rapport intermédiaire d'exécution pour 2012 a donné des informations sur les améliorations apportées au cours du premier semestre. Lors du second semestre, des travaux ont été effectués pour améliorer l'efficacité et l'efficience du système de chauffage central et plusieurs projets ont été réalisés pour renforcer la sécurité informatique, offrir de nouveaux services et moderniser le centre de données.

34. En juin, le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (DSS) a approuvé un projet de rénovation du système de sécurité et d'accès du Centre. Les travaux ont débuté en décembre et devraient être achevés en juin 2013.

35. Une étude de faisabilité technique sur la rénovation du pavillon Europe a été réalisée. Elle a identifié le besoin d'une remise à neuf afin de contrer l'obsolescence de la structure et des équipements technologiques et d'enlever l'amiante. Ce projet met l'accent sur la mise à niveau des infrastructures didactiques et des bureaux, sur le renforcement de la sécurité contre l'incendie, sur l'accès des personnes à mobilité réduite et sur l'efficacité énergétique.

36. Des travaux visant à améliorer l'accès pour les personnes à mobilité réduite ont été exécutés à de nombreux endroits du campus, afin d'adapter les trottoirs, les entrées des bâtiments et les ascenseurs. Dans le pavillon Oceania, un ascenseur pour chaises roulantes et des toilettes adaptées ont été installés.

37. En août, le Centre s'est inscrit au programme Éco-écoles de la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE), dans l'optique de recevoir le Drapeau vert. Le Centre a également renforcé sa capacité de collecte et de différenciation des déchets. La stratégie en matière de TIC pour 2012-15 prévoit des initiatives visant à rendre les technologies informatiques plus respectueuses de l'environnement, et une approche plus « verte » a été adoptée pour les principaux contrats d'achats.

1 (JIU/REP/2011/9).

II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES

38. 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 2012, 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

39. 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 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
1 346 participants employeurs	1 500 participants employeurs	765 participants employeurs	1 500 participants employeurs
1 937 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs	1 543 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs
1 293 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail	919 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail
3 500 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux	4 012 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux
40,2 pour cent de femmes	42 pour cent de femmes	41,4 pour cent de femmes	48 pour cent de femmes

40. Le volume et la répartition des activités en 2012 ont été affectés par la réduction des fonds non réservés, les contraintes budgétaires rencontrées par certains des principaux bailleurs de fonds et le lent démarrage des activités en début de biennat. La diminution de ces fonds a été partiellement compensée par l'obtention de nouveaux projets par la négociation directe ou la participation à des appels d'offres et par l'utilisation de l'excédent de 2010.

41. Le nombre et le pourcentage de participants employeurs et travailleurs ont diminué, essentiellement à cause de la réduction et, ensuite, de la suspension de deux grandes sources de financement pour les programmes concernés, à savoir la contribution volontaire annuelle de l'Italie et deux projets financés par l'Espagne.

42. Le nombre relativement grand de représentants de gouvernements et d'autres institutions publiques s'explique essentiellement par la réalisation de deux grands projets sur les marchés publics dans les Balkans et au Rwanda et d'un programme de formation pour les dirigeants et formateurs de l'Institut d'enseignement et de formation professionnels d'Arabie saoudite. La baisse du nombre de participants venant des ministères du Travail est due en premier lieu aux fluctuations au niveau du financement par l'OIT, les activités de formation en matière du travail étant en grande partie planifiées et financées en étroite collaboration avec le département correspondant du BIT.

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

Base de référence (2011)	Cible 2012	Résultats 2012	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	60 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	99,5 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	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

43. Les données sont calculées selon la méthodologie et la portée actuelles des questionnaires ex-post, qui ne concernent que les participants aux cours réguliers du Centre. Les questionnaires ex-post sont envoyés six 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 2012, 191 anciens participants aux cours réguliers venant de ministères du Travail ou d'organisations d'employeurs ou de travailleurs y ont répondu: 100 pour cent d'entre eux ont déclaré avoir renforcé leurs compétences et noté au moins une légère amélioration de leurs

performances professionnelles à la suite de la formation; pour 65 pour cent d'entre eux, cette amélioration était même significative.

44. Parmi les participants qui ne proviennent pas des mandants de l'OIT, 53 pour cent ont rapporté une amélioration nette ou très nette de leurs performances professionnelles. Le taux de réponse à au questionnaire ex-post doit être pris en considération lors de l'interprétation de ce résultats, quelque 70 pour cent des anciens participants n'y ayant pas répondu. Cela peut être dû à des changements dans les données de contact, à des difficultés technologiques ou au manque d'intérêt.

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

Base de référence (2011)	Cible 2012	Résultats 2012	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	10 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	23 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

45. Les données sont calculées selon la méthodologie et la portée actuelles des questionnaires ex-post, qui ne concernent que les participants aux cours réguliers du Centre. L'impact sur les institutions est évalué à travers les témoignages directs des anciens participants. Pour cet indicateur, on part du principe que chaque participant représente une institution différente. En 2012, sur les 6 370 institutions représentées dans les activités du Centre, 1 465 ont participé à des cours réguliers et ont été interrogées. Sur les 451 participants qui ont répondu, 92 pour cent ont indiqué au moins une légère amélioration des performances de leur organisation à la suite de la formation, et quelque 28 pour cent une amélioration nette ou très nette. Pour cet indicateur également, les mandants de l'OIT rapportent des

résultats plus positifs que les autres participants, 85 pour cent de ces derniers indiquant au moins une légère amélioration des performances institutionnelles, et 25 pour cent une amélioration nette ou très nette.

46. D'autres commentaires sont obtenus via le réseau des anciens participants, la plateforme virtuelle qui leur permet de rester en contact entre eux et avec le Centre. On y trouve une galerie des participants, leurs histoires à succès et leurs publications. Les pages du Centre sur les médias sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr et flux RSS) constituent elles aussi un excellent moyen d'échanger des informations.

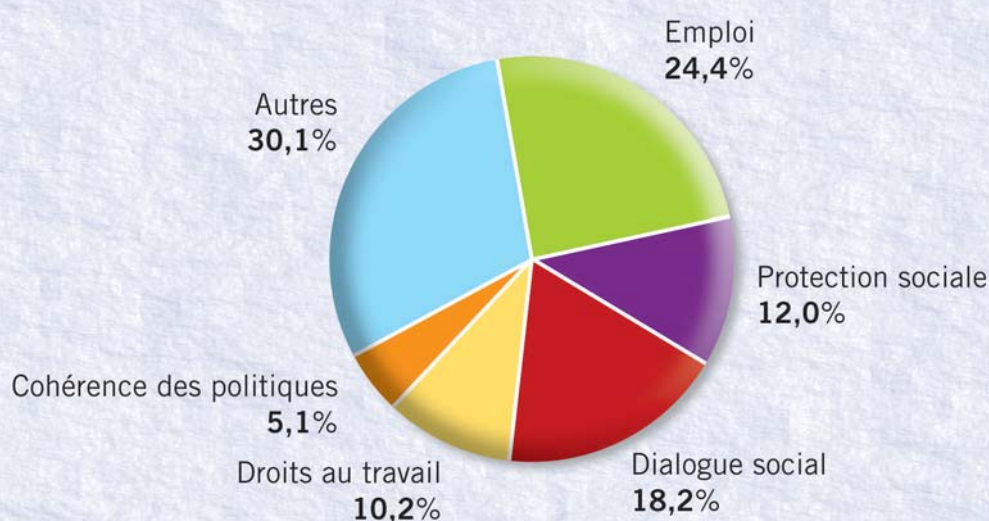
Indicateur 1.4: Volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT

Base de référenc (2010)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
76 pour cent des revenus générés par les activités de formation	75 pour cent des revenus générés par les activités de formation.	70 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80 pour cent des revenus générés par les activités de formation

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 2011, les principales variations sont une diminution de la part occupée par les activités relatives au dialogue social et une augmentation de la part des activités relatives à la protection social.

GRAPHIQUE A: REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'OIT, EN 2012



48. L'indicateur 1.4 est particulièrement sensible au mode de financement des activités du Centre. La combinaison de la réduction des fonds non réservés et du lent démarrage des activités conjointes avec l'OIT au début de chaque biennat accroît la dépendance du Centre vis-à-vis de la demande payante et des appels d'offres.

49. Les activités extérieures au mandat direct de l'OIT représentent un complément essentiel pour la base de financement du Centre et lui permettent de toucher des partenaires et publics non traditionnels et de relayer les messages de l'OIT dans l'agenda international du développement élargi. En particulier, un grand programme sur les marchés publics a été délivré au premier semestre 2012.

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 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
65.8 pour cent	50 pour cent	51.5 pour cent	60 pour cent

50. L'indicateur 1.5 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 le niveau de collaboration entre le Centre et les départements techniques du BIT et les bureaux de l'OIT est élevé, même si elle est

parfois ponctuelle et décentralisée. Dans certains domaines, tout le programme de formation du Centre est conçu et réalisé en coopération avec les départements techniques pertinents du BIT. La cible fixée pour 2012 a été dépassée, mais le pourcentage était inférieur à la base de référence de 2011. La principale raison réside dans le lent démarrage de la planification conjointe en début de biennat.

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

Base de référence (2010)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
517 membres du personnel	550 membres du personnel	741 membres du personnel	600 membres du personnel

51. Le principal facteur derrière l'augmentation du nombre de fonctionnaires du BIT, bien au-delà des cibles fixées non seulement pour 2012, mais aussi pour toute la période couverte par le Plan, est le lancement d'une série de modules d'introduction en auto-apprentissage, en collaboration avec le Département des ressources humaines du BIT. Ces modules portent sur les normes internationales du

travail, le tripartisme et l'égalité des genres. Parmi les autres activités, on citera plusieurs ateliers de partage de connaissances sur les emplois verts, les entreprises durables, l'inspection du travail et l'analyse des PPTD; une nouvelle édition des cours sur les compétences en matière de recherche; des cours et ateliers sur la conception et la mise en œuvre de projets; deux cours d'orientation pour les nouveaux fonctionnaires; et un nouveau cours sur la mobilisation de ressources provenant de l'Union européenne. On observe en outre une tendance générale positive pour la participation des membres du personnel du BIT aux cours réguliers et aux programmes de masters du Centre.

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.

52. Ce résultat entend évaluer dans quelle mesure le soutien apporté par le Centre aux programmes de formation, d'apprentissage et de développement des ressources humaines de partenaires extérieurs réputés contribue à l'objectif double de promotion du

développement durable et de la gouvernance et de diffusion auprès d'un public élargi 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 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
17,3 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	10 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	28,2 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

53. L'établissement de partenariats avec des institutions de formation, de recherche ou académiques internationales, régionales ou nationales devient une composante de plus en plus centrale de la stratégie déployée par le Centre pour contribuer au développement des capacités institutionnelles et pour étendre sa portée. Cet indicateur a été mesuré pour la première fois en 2011. Il en est ressorti qu'un grand nombre d'activités était déjà mis en œuvre avec des institutions internationales, régionales ou nationales de formation, de recherche ou académiques. Par conséquent, les résultats de 2012 sont de loin supérieurs à la base de référence de 2011 et à la cible fixée pour 2012. Un facteur important de ces résultats est la réalisation de deux projets de formation sur les achats publics dans les Balkans et au Rwanda, en collaboration systématique avec des institutions de formation nationales.

54. Certaines de ces activités sont le résultat de partenariats institutionnels, d'autres d'une collaboration ad hoc. La collaboration entre les institutions académiques et la *Turin School of Development* est une dimension importante de cette stratégie de partenariat.

55. Le Centre est actif dans plusieurs réseaux internationaux, comme par exemple le Forum des responsables de la formation et du perfectionnement des Nations Unies, le Réseau de praticiens des Nations Unies dans le domaine de la formation et le Réseau des spécialistes de la formation en ligne du Système des Nations Unies, ainsi que dans le Réseau international d'institutions de formation dans le domaine du travail (RIIFT), un réseau francophone spécialisé dans les questions d'administration et d'inspection du travail. Le Centre et l'Agence

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

Base de référence (2010)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
13 730 participants	12 500 participants	10 847 participants	12 500 participants
102 365 jours-participant	100 000 jours-participant	88 146 ours-participant	100 000 ours-participant
43.2 pour cent femmes	44 pour cent femmes	42.7 pour cent femmes	50 pour cent femmes

autrichienne de développement se sont vu octroyer l'organisation sur le campus de la réunion annuelle de Train4Dev, un réseau de donateurs cherchant à promouvoir l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réduction de la pauvreté à travers une coopération renforcée dans le domaine du développement des compétences et de la formation. Cette réunion a eu lieu en juin 2012

56. Le tableau 1 donne la répartition des activités et participants en 2012 par type d'activité et la compare avec 2011. Si le nombre d'activités organisées sur le campus a augmenté, le nombre d'activités sur le terrain et à distance a baissé.

57. Le taux de participation féminine était légèrement inférieur à la cible pour 2012, mais quand même plus élevé qu'en 2011. Cela s'explique en partie par l'augmentation du nombre de participants originaires d'États membres de l'Union européenne, pour lesquels la proportion de femmes est traditionnellement plus élevée. Parallèlement, plusieurs organisations de mandants et partenaires déploient des efforts spécifiques pour renforcer la participation féminine à la formation dans le cadre de leurs stratégies pour l'égalité des chances.

TABLEAU 1: RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2011 ET 2012

	2011				2012			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Sur le campus	149	3 998	1 026	30 043	172	4 244	1 119	29 283
Mixtes sur le campus (à distance + face à face au Centre de Turin) dont:	19	454	803	20 712	21	523	773	20 957
à distance			240	7 016			265	7 606
face à face			563	13 696			508	13 351
Sur le terrain	240	6 573	1 049	27 535	206	4 967	1 044	25 609
Mixtes sur le terrain (à distance + face à face sur le terrain), dont:	1	24	6	144	1	27	10	270
à distance			1	24			6	162
face à face			5	120			4	108
À distance	36	909	676	15 973	25	1 086	293	12 027
TOTAL	445	11 958	3 560	94 407	425	10 847	3 239	88 146

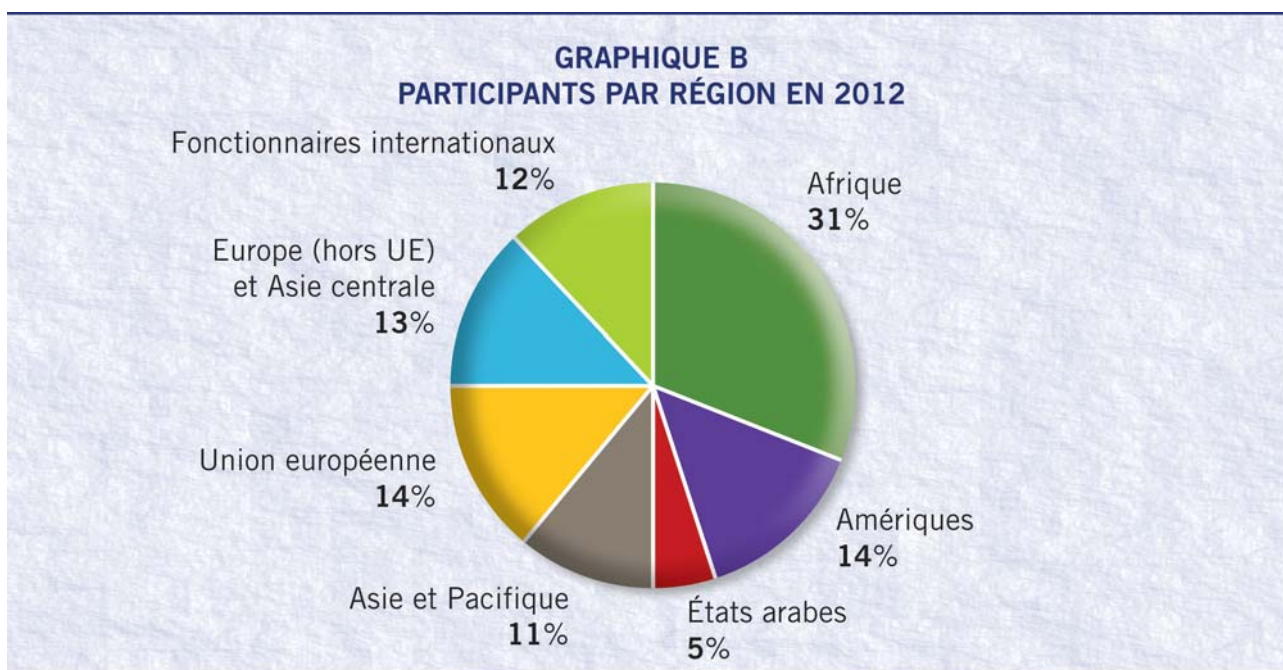
L'indicateur « jours-participant » est calculé pour chaque activité de formation comme le produit du nombre de participants par le nombre réel de jours de formation.

58. La dimension régionale des activités du Centre constitue pour ce dernier un avantage comparatif important et complète la gamme de ses cours et manifestations de formation et d'apprentissage interrégionaux réguliers organisés sur le campus. Le Centre répond ainsi aux besoins prioritaires régionaux, sous-régionaux et nationaux et contribue à la réalisation des objectifs des PPTD et des résultats prioritaires par pays.

59. La répartition géographique des participants est fortement influencée par la nature et la couverture des projets. En 2012, les participants venaient de 186 pays et territoires. Le graphique B illustre cette répartition. Par rapport à 2011, on a enregistré une forte baisse pour les Amériques, une légère baisse pour l'Afrique et l'Asie et le Pacifique, et une hausse pour l'Union européenne, l'Europe (hors UE) et l'Asie centrale et les États arabes.

60. Quarante-vingt-seize activités régionales ou nationales ont été organisées pour l'Afrique, suivies par 2 395 participants. Quarante-vingt-quatre activités se sont déroulées sur le terrain, dix sur le campus et deux à distance. Deux projets ont été approuvés par le gouvernement italien: le premier pour les pays MOAN pour la création de possibilités de travail décent en

réponse aux problèmes rencontrés en Algérie, en Libye, en Tunisie et en Égypte; et le second pour la Somalie, sur le développement de capacités en soutien au travail décent. La coopération a débuté avec la Banque africaine de développement dans le domaine de l'emploi des jeunes.



61. Pour les Amériques, le Centre a organisé 51 activités régionales ou nationales, suivies par quelque 1 000 participants sur le campus, sur le terrain et à distance. La collaboration avec le Brésil s'est poursuivie avec la mise en œuvre d'un programme de formation sur l'aide humanitaire, la prévention des catastrophes et la reprise après les crises. Une collaboration fructueuse a vu le jour avec l'Organisation des États américains (OEA) et l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), qui a offert des bourses partielles pour plusieurs cours à distance. Le Centre a également collaboré avec le ministère de l'Économie du Costa Rica pour un programme d'accréditation des facilitateurs et des formateurs sur l'ensemble « Connaître l'entreprise ».

62. Pour les États arabes, 24 activités spécifiques régionales ou nationales ont été organisées, la majorité sur le campus, pour près de 500 participants. Le travail sur le terrain s'est axé sur des programmes spécifiques à chaque pays. Le projet financé par le ministère italien des Affaires étrangères sur le renforcement des capacités des municipalités du Territoire palestinien occupé s'est poursuivi. Les activités dans ce territoire ont également inclus le développement des capacités du fonds social pour l'emploi, la promotion de l'inclusion des personnes handicapées dans le marché du travail et deux cours coorganisés avec ONU-Femmes sur l'égalité des genres et l'élaboration sexospécifique des PNUAD. Le

partenariat fructueux avec l'Institut d'enseignement et de formation professionnels d'Arabie saoudite a été renouvelé, et un nouveau programme sur l'amélioration de la gestion a été mis en place pour la *Saudi Credit and Savings Bank*. Des services de conseil ont également été fournis pour le développement de la gestion des finances publiques en Irak, avec un financement du ministère irakien des Finances.

63. Trente activités spécifiques régionales ou nationales ont été organisées pour l'Asie et le Pacifique, qui ont réuni plus de 600 participants. Un nouveau projet a été financé par l'Italie pour soutenir le gouvernement et les partenaires sociaux du Myanmar dans son travail de promotion de la liberté syndicale, des droits au travail et du dialogue social. La collaboration s'est poursuivie avec la Fondation internationale japonaise du travail (JILAF) pour des activités syndicales et avec Fair Work-Australie pour l'organisation d'une conférence régionale sur les normes internationales du travail pour les juges et les arbitres. Les discussions avec le ministère japonais de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale ont débutées, qui devraient déboucher sur le détachement d'un fonctionnaire de ce ministère auprès du Centre. Le ministère envisage également de libérer des fonds pour des activités de formation que le fonctionnaire désigné gérerait, avec un accent probable sur l'Asie et le Pacifique.

64. Quatre-vingt-dix activités spécifiques régionales ou nationales ont été organisées pour l'Europe et l'Asie centrale, pour un total de plus de 2 000 participants. Trente-deux cours de formation ont été organisés sur le campus, tandis que 58 cours ont été organisés dans différents lieux en Europe et en Asie centrale. Le projet financé par le ministère bulgare du Travail et de la Politique sociale pour la coopération avec les pays d'Europe du Sud-est dans le domaine du développement des ressources humaines s'est poursuivi. En partenariat avec le ministère du Travail et de la Sécurité sociale de Chypre, le Service de la sécurité sociale et le ministère du Travail et de la Politique sociale de Bulgarie, un nouveau projet intitulé « Amélioration de la connaissance par les citoyens de leurs droits et obligations grâce à une meilleure coordination de la sécurité sociale » a été mis en œuvre. Une visite d'étude sur les services publics pour l'emploi a été organisée en Italie dans le cadre du projet d'assistance technique financé par la Commission européenne pour la promotion de l'emploi des femmes en Turquie, en collaboration avec WYG-Turquie.

65. Les résultats des questionnaires de fin d'activité de 2012 étaient très positifs et stables. Sur une échelle de 1 à 5, la satisfaction quant à la qualité globale de la formation a obtenu un score moyen de 4,44. Parmi les participants représentant les mandants tripartites, le score moyen est légèrement plus élevé (au-delà de 4,5). Le score de la qualité globale est particulièrement élevé pour les activités pour les Amériques et celles contribuant à l'objectif stratégique de l'OIT relatifs aux normes et principes et droits fondamentaux au travail.

66. En ce qui concerne les caractéristiques spécifiques de la formation, la réalisation des objectifs, les méthodes didactiques, les spécialistes, les matériels, le secrétariat, la pertinence pour la fonction des participants et les besoins institutionnels, l'évaluation est restée aux niveaux élevés des années précédentes. De légères améliorations ont été enregistrées pour les deux questions qui reçoivent traditionnellement les notes les plus basses, à savoir l'information préalable à l'activité et l'intégration effective de la dimension du genre dans la conception et la réalisation des cours. Par contre, l'organisation logistique de l'activité a vu son score baisser en 2012.

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 2012	Résultats 2012	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 atteignait 4,44.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.

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

67. 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.

68. Les efforts de diversification des sources de financement sont déployés dans le contexte d'une réduction des budgets de la coopération au développement de nombreux donateurs; d'une diminution des fonds alloués au développement des ressources humaines par certaines institutions nationales; d'exigences plus strictes en ce qui

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

Base de référence (2008-11)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
157 millions d'euros 2 nouveaux bailleurs de fonds	Mobiliser un volume global de 40 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2012 et conclure des accords avec au moins deux nouveaux bailleurs de fonds.	Quelque 35,5 millions d'euros mobilisés, en date du 31 décembre 2012, pour le financement d'activités de formation, les publications, les contributions fixes et l'excédent des exercices précédents. Trois nouveaux bailleurs de fonds identifiés: Banque africaine de développement, gouvernement du Japon et Fondation Jacobs (l'accord avec les deux derniers devant se matérialiser en 2013).	Mobiliser un volume global de 170 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2012 et conclure des accords avec dix nouveaux bailleurs de fonds.

concerne l'efficacité et la cohérence; de la décentralisation des ressources des donateurs; d'importants changements dans le rôle et la nature de la coopération au développement apportée par les Nations Unies; et de la stratégie axe sur les résultats de l'OIT, qui met l'accent sur la cohérence de la coopération technique avec les priorités mondiales et nationales fixes dans les PPTD. Les initiatives prises

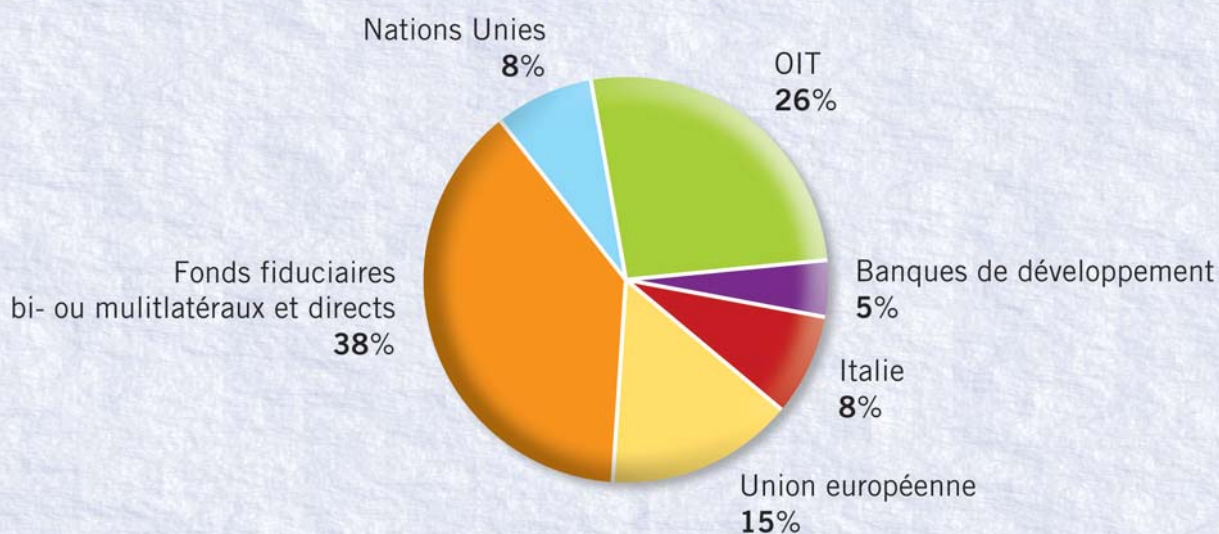
et les résultats obtenus sont décrits plus en détail sous la priorité 3 (diversification de la base de financement et extension de la portée). Le tableau 2 donne des informations sommaires sur les principales ressources mobilisées en 2012. L'annexe I contient une liste plus détaillée.

TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES PROJETS APPROUVÉS EN 2012*

	Period	Euro
Appels d'offres		
Commission européenne	2012-14	1 457 875
Ministère italien de l'Intérieur	2012-14	1 672 677
NUFFIC	2012-16	43 000
<i>Danish Refugee Council</i>	2013	19 756
		3 193 308
Accords directs		
Agences des Nations Unies		2012-14
Gouvernements		
Italie	2012-13	1 058 000
Banques et fonds		
AGFUND	2012-13	121 535
Banque africaine de développement	2012-13	145 314
		266 849
Institutions bénéficiaires		
<i>Technical and Vocational Training Corporation (TVTC)</i>	2012	519 619
<i>Instituto Salvadoreño de formación profesional (INSAFORP)</i>	2012-13	352 350
<i>Saudi Credit and Savings Bank</i>	2012	206 389
		1 078 358
Fonds fiduciaires		
Rwanda		554 716
Total		7 138 066

*Ce tableau dresse la liste des fonds reçus en 2012 par le biais d'appels d'offres 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.

GRAPHIQUE C
REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS, PAR SOURCE DE FINANCEMENT, EN 2012



69. Le graphique C présente les sources de financement des activités du Centre à différents niveaux d'agrégation.

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

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

70. Les investissements dans la rationalisation des processus métiers ont généré des économies de personnel dans le domaine de la gestion financière et administrative. Avec le déploiement de nouveaux outils, des économies de personnel supplémentaires devraient être réalisées en 2013 et 2014.

71. Des investissements ont été consentis dans la rationalisation de certains 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.

72. Des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des recommandations suivantes de l'examen des processus métiers:

- introduction d'un meilleur outil de facturation;
- introduction d'un outil de tarification remplaçant

- le traitement manuel des budgets des activités;
- installation d'une nouvelle version de MAP (outil de planification et de rapport pour les activités et les participants) qui met à jour les données provenant d'Oracle, en lieu et place de la mise à jour manuelle des recettes et dépenses;
- intégration d'un module renforcé dans Oracle afin de suivre 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.

73. D'autres initiatives ont été menées en dehors des recommandations du BPR, notamment l'introduction de frais forfaitaires pour la comptabilisation des dépenses des activités, qui assure la transparence des coûts facturés aux donateurs et sponsors et ouvre la voie à l'automatisation des rapports financiers des bailleurs de fonds classiques pour la fin de l'année 2013.

74. La rationalisation des processus, les départs à la retraite et la réorganisation de certaines unités administratives ont également permis de réduire la proportion des coûts liés au personnel administratif et

GRAPHIQUE D
PERSONNEL ADMINISTRATIF ET D'APPUI, EN POURCENTAGE DU TOTAL DES COÛTS DE PERSONNEL (2010-12)



d'appui par rapport au total des coûts du personnel (graphique D).

75. Les coûts non liés au personnel ont baissé de 14 pour cent par rapport à 2011 (graphique E). Les principaux facteurs qui ont contribué à cette économie sont une diminution des coûts liés aux technologies de l'information (19 pour cent), des frais généraux d'exploitation (27 pour cent) et des frais de mission (19 pour cent).

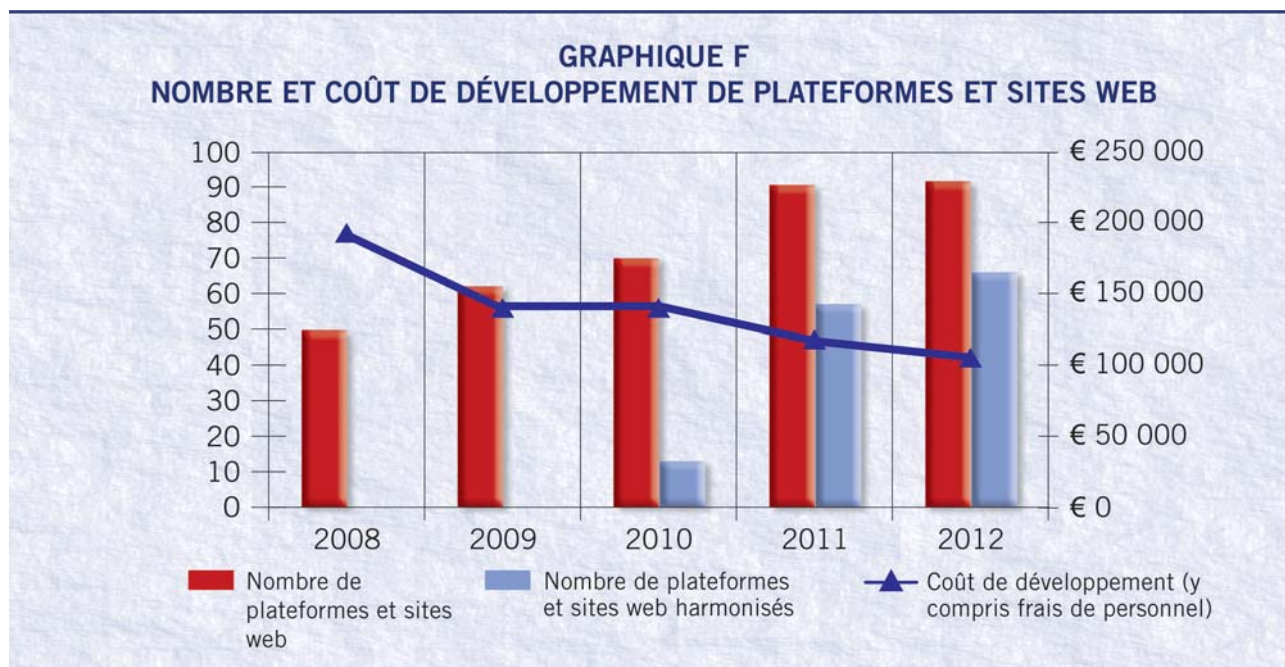
76. Les coûts liés aux technologies de l'information ont fortement diminué grâce à l'adoption de nouveaux modèles de contrats de service, à la renégociation des contrats d'assistance technique existants et de la conversion des contrats obsolètes en domaines de besoin immédiat. En outre, des investissements en capital ont été consentis pour remplacer les serveurs plus anciens par des appareils plus efficaces, ce qui permettra d'économiser sur les frais de maintenance pour les trois prochaines années.

GRAPHIQUE E
COÛTS NON LIÉS AU PERSONNEL (2010-12)



77. Comme le montre le graphique F, la standardisation des plateformes d'apprentissage s'est renforcée. Par conséquent, les coûts de développement ont été réduits, la charge administrative a diminué grâce à la minimisation de la

duplication et du chevauchement des tâches, et la capacité interne de développement et de maintenance des plateformes a augmenté.



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

Base de référence (2011)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
Audit interne: 26 pour cent. Audit externe: 75 pour cent.	Toutes les recommandations prioritaires des audits interne ou externe formulées en 2011 font l'objet d'une réaction de la Direction en 2012.	Audit interne: 64 pour cent. Audit externe: 92 pour cent.	Toutes les recommandations prioritaires des audits interne ou externe font l'objet d'une réaction de la Direction dans l'année.

78. 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 2012. Un tableau sur l'état de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne sera présenté au Conseil en 2013. L'auditeur interne a publié son rapport final sur l'audit de la sécurité informatique. Vingt-sept recommandations ont été formulées, dont cinq étaient de priorité élevée, 17 de priorité moyenne et cinq de priorité basse. Trois des cinq recommandations prioritaires ont été pleinement mises en œuvre tandis que deux autres devraient l'être au cours du premier semestre de 2013; 12 des 17 recommandations de priorité moyenne ont été pleinement mises en œuvre et les cinq autres sont en train de l'être; enfin, trois des cinq recommandations de priorité basse ont été pleinement mises en œuvre, et les deux autres sont en cours d'application.

79. Le Commissaire aux comptes a émis neuf recommandations découlant de la vérification des états financiers de 2011, dont huit ont été réalisées. La seule recommandation qui reste 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 et les recommandations sont attendus au cours du premier semestre 2013.

80. La mise en œuvre des quatre recommandations en suspens découlant de la vérification des états financiers de 2010 sur la gestion des congés, sur l'examen interne des processus de collecte des revenus et de facturation et sur l'examen de la durée de vie utile des immobilisations a été achevée.

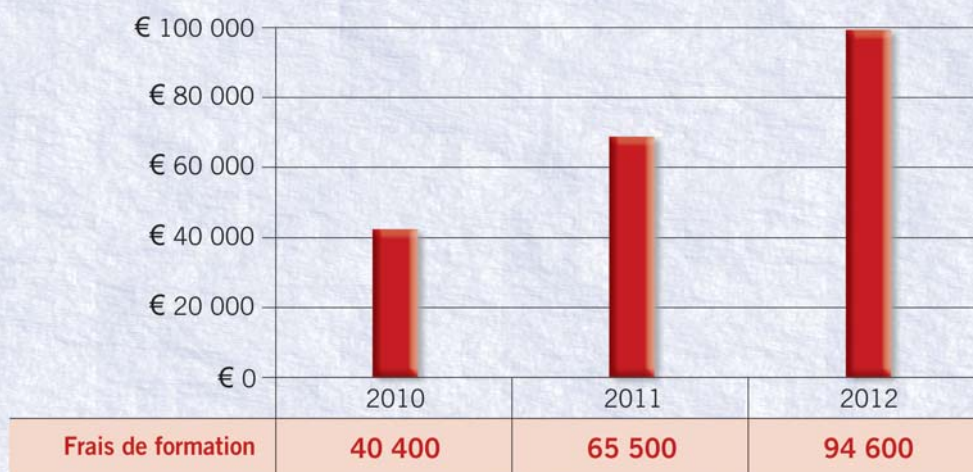
Indicateur 3.4: Investissement dans le développement du personnel, en pourcentage de la masse salariale totale

Base de référence (2010)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
0,3 pour cent de la masse salariale	0,8 pour cent de la masse salariale	0,7 pour cent de la masse salariale	1,5 pour cent de la masse salariale

81. Des efforts renouvelés ont été déployés 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 en 2012.

82. Le Centre a organisé un grand nombre de cours de langues et d'activités de formation collectives destinées au personnel, notamment un programme pilote d'accompagnement, dont l'évaluation a été positive. Toutes les demandes de formation individuelles ont été satisfaites quand elles étaient basées sur des besoins identifiés et étaient appuyées par les chefs de programmes. Plus de 70 pour cent du personnel ont participé à l'une ou l'autre forme d'activité d'apprentissage ou de perfectionnement en 2012.

GRAPHIQUE G
ÉVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (2010-12)



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

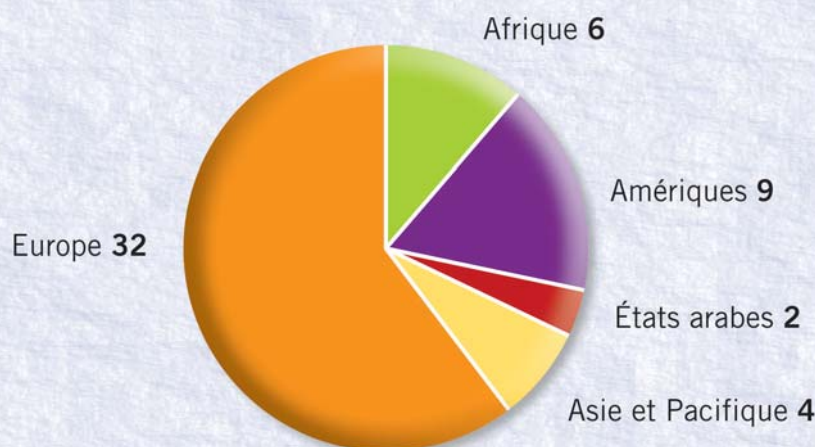
Base de référence (2010)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
38 pour cent de femmes 31 pour cent originaires de pays hors Europe	42 pour cent de femmes 34 pour cent originaires de pays hors Europe	42 pour cent de femmes 33 pour cent originaires de pays hors Europe	45 pour cent de femmes 35 pour cent originaires de pays hors Europe

83. Des progrès ont été réalisés dans un passé récent au niveau de l'amélioration de l'équilibre de genre en particulier et, dans une moindre mesure, de la répartition géographique. La prospection et les mesures visant à toucher les candidats qualifiés représentant les catégories sous-représentées seront renforcées, notamment à travers les réseaux

professionnels, communautés et environnements professionnels spécialisés.

84. 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 à la réduction du déséquilibre au niveau du genre et de la répartition géographique, par le biais

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



d'une approche plus efficace des catégories sous-représentées, d'une utilisation plus extensive des médias sociaux appropriés, d'une diffusion plus systématique des avis de vacance sur les réseaux et communautés professionnels spécialisés, des recommandations des fonctionnaires actuels et des prises de contact directes.

85. 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. Des formations spécifiques sur le genre et l'intégration de la diversité ont été organisées dans l'objectif d'accroître la sensibilité du personnel aux questions de genre. La participation du personnel féminin aux activités de formation et de perfectionnement proposées en 2012 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 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 65 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 58 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: 60 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 60 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 70 pour cent

86. La base de référence pour cet indicateur a été établie en tenant compte des résultats de 2010, année particulièrement positive pour le Centre. En 2012, les taux d'occupation des chambres et des infrastructures de formation ont baissé de 3 pour cent par rapport à 2011. Les données ventilées indiquent que la réduction était due essentiellement à une diminution des séjours sur le campus dans le cadre des activités organisées par l'ECSNU, des cours postuniversitaires et des activités hors programme, alors que les jours-participant ont légèrement augmenté.

87. En revanche, le taux d'occupation des infrastructures pédagogiques a augmenté et la cible fixée pour 2012 a été atteinte. Cela était 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. En septembre 2011, le Centre a mis de l'espace supplémentaire à la disposition exclusive de l'École des cadres du Système des Nations Unies, ramenant ainsi le nombre total de salles de classe utilisées par le Centre à un niveau plus adapté à ses besoins réels. Un autre facteur est que les nouvelles méthodes de formation requièrent une utilisation plus intensive de l'espace, par exemple pour des activités en petits groupes.

88. De nouvelles initiatives ont été lancées afin d'optimiser l'utilisation des installations résidentielles et didactiques pendant les périodes creuses pour des

Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières

Base de référence (2012)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
82 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente » Critères de certification de la qualité: à établir en 2013	Lancer la procédure de certification auprès de la Chambre de commerce	82 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente » Des contacts ont été noués avec les autorités municipales et régionales compétentes	Obtenir le classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières

activités institutionnelles. Des organes des Nations Unies tels que les différents comités de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat ont été invités à utiliser le campus comme lieu d'organisation des réunions interagences. La collaboration a également été renforcée avec le service des conférences de la Ville de Turin, qui promeut Turin comme destination pour les réunions et les conférences.

89. En vertu du Plan, la cible pour cet indicateur consiste à obtenir l'équivalent d'un classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières. Le statut légal et la nature non commerciale du Centre rendent difficile le classement officiel des infrastructures selon ce schéma. Le système de classement par étoiles est régi par la législation régionale et géré par la Région Piémont, en collaboration avec la Ville de Turin et la Province. Il convient de noter qu'il est normalement réservé aux infrastructures hôtelières à vocation commerciale. Les efforts d'alignement de la

qualité des infrastructures du Centre sur les critères utilisés par ces autorités se poursuivront afin de lancer un processus d'accréditation volontaire selon le système régional. D'autres programmes de certification de la qualité des infrastructures hôtelières sont également envisagés.

90. Parallèlement aux progrès accomplis dans le sens de la certification, un indicateur complémentaire a été mis au point pour évaluer la qualité des infrastructures hôtelières sur la base de la satisfaction des participants, telle qu'exprimée dans les questionnaires de fin d'activité. Cela fournira un indicateur de performance mesurable établi sur une base statistique large (plus de 3 000 répondants par an). 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 ».

Indicateur 3.8: Statut environnemental du campus

Base de référence (2012)	Cible 2012	Résultats 2012	Cible 2012-15
Deux des sept étapes pour l'obtention du Drapeau vert accomplies	Lancer la procédure pour l'obtention du Drapeau vert	Le Centre s'est inscrit au programme Éco-Écoles de la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE) en vue d'obtenir le Drapeau vert Deux des sept étapes ont été accomplies	Obtenir le Drapeau vert et l'accréditation internationale de « campus vert »

91. La cible était de lancer la procédure pour obtenir le Drapeau vert. En août 2012, le Centre s'est inscrit au programme Éco-Écoles de la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE), qui conduit à l'obtention du Drapeau vert. La base de référence pour cet indicateur a été établie en 2012 en tenant compte du fait que le Centre avait déjà adopté des mesures pour mener à bien deux des sept étapes obligatoires du processus, à savoir l'adoption d'une déclaration de politique environnementale et la

création d'un comité (le Groupe consultatif pour un campus vert).

92. Deux autres initiatives ont été lancées en 2012 pour une mise en œuvre en 2013: un examen environnemental des activités du Centre et un plan d'action pour guider ses efforts pour « passer au vert ». Les travaux sur la conception d'une méthodologie pour la collecte de données et la définition des indicateurs de performance clés ont

également débuté en 2012. Cela facilitera la cartographie et la mise en place d'un cadre unifié et coordonné pour les nombreuses activités de sensibilisation environnementale qui ont déjà lieu sur le campus, à l'initiative des programmes de formation, des services administratifs et du Groupe consultatif pour un campus vert. Les initiatives de

communication et de sensibilisation sont importantes pour l'implication de toutes les personnes présentes sur le campus (personnel du Centre et des autres entités des Nations Unies, participants et fournisseurs). Les capacités de tri et de collecte sélectifs des déchets ont été améliorées en conformité avec la réglementation municipale.

GRAPHIQUE I
COÛTS ÉNERGÉTIQUES (2010-12)



93. L'objectif de réduire les niveaux de consommation d'énergie et d'émissions a également été poursuivi. Les travaux de mise à niveau technologique et de rénovation des installations et des infrastructures ont été conçus pour maximiser l'efficacité énergétique et réduire les émissions de carbone. L'augmentation des tarifs de l'énergie a été partiellement compensée par les améliorations apportées, ce qui a débouché sur une diminution

globale des coûts énergétiques en 2012. Le graphique I ci-dessous montre l'évolution des coûts énergétiques pour la période 2010-12.

94. Le Centre participe également à l'initiative « ONU - Du bleu au vert ». Il a rédigé et présenté son premier inventaire des gaz à effet de serre en 2011, qui sera publié dans le rapport 2012 de la stratégie de neutralité climatique des Nations Unies.

III. GESTION DES RISQUES

95. Le Comité de gestion des risques (RMC) a suivi les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pour 2012, ainsi que pour toute la période couverte par le Plan. Les risques pour la continuité des activités contribuant aux principaux risques identifiés et les mesures permettant de les atténuer ont été consignés dans un registre et plan de mise en œuvre basé sur les mesures d'atténuation. Afin de refléter l'état de mise en œuvre de ces mesures, le registre fait l'objet d'une mise à jour systématique de la part des membres du Comité de gestion des risques. Le registre des risques a été revu, et les risques qui ne se posaient plus en raison de leur incorporation dans le processus métiers en ont été retirés. Le nouveau registre des risques est présenté à l'annexe II.

96. 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 accès au module de gestion stratégique d'IRIS;
- mise en place 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;
- début des travaux devant mener à des politiques et normes institutionnelles pour l'octroi de licences et la certification des formateurs;
- achèvement de la réorganisation partielle des équipes de formation;
- participation à des réseaux internationaux de formation et d'apprentissage et à la stratégie de gestion des connaissances de l'OIT;
- investissement dans l'innovation et la diversification de la formation dans le cadre du Fonds d'innovation;
- révision des stratégies et outils de mobilisation des ressources, y compris de la tarification des activités;

- augmentation des investissements dans les compétences d'apprentissage et de facilitation du personnel affecté à la formation.

97. 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 mis en œuvre les mesures d'atténuation suivantes:

- création d'un Comité des finances chargé de procéder à des examens budgétaires réguliers, de revoir la politique d'investissement, de suivre les progrès 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;
- révision et mise à jour du Règlement financier et des Règles de gestion financière;
- création d'un Comité pour une gestion responsable financière, conformément aux Règles de gestion financière;
- renforcement des contrôles internes.

98. 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;
- évaluation de la sécurité afin de déterminer les risques de sécurité sur le campus et examen de la conformité avec les normes de sécurité des Nations Unies (les travaux d'installation d'un nouveau système de sécurité et d'accès ont débuté en 2012);
- audit de la sécurité des locaux du Centre;
- établissement d'un plan d'urgence et d'évacuation intégrant les dernières directives émises par la FAO et le DSS;
- formation en prévention des incendies et en ergonomie;
- renforcement et systématisation des contrôles de la qualité de l'air, de l'eau et de la nourriture.

99. Enfin, pour ce qui est du **risque informatique** de dommages au centre de données et aux infrastructures des technologies de l'information, le Centre s'est doté d'un « Plan de continuité des activités en matière de technologies de

l'information ». Des sessions de sensibilisation du personnel et le premier test de continuité des activités ont été menés au cours du dernier trimestre de 2012.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

100. 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
- Recherches, analyses 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

101. Le Fonds d'innovation a été créé en 2012 et doté de 300 000 euros provenant des excédents des exercices précédents. Le tableau 3 donne des informations sur les projets approuvés sous cet instrument afin de promouvoir le développement de nouveaux produits de formation et de diversifier les méthodes de délivrance.

TABLEAU 3: PROJETS APPROUVÉS DANS LE CADRE DU FONDS D'INNOVATION EN 2012

INTITULÉ	ALLOCATION (EUR)
Extension et mise à jour des services d'apprentissage en ligne dans le domaine des droits au travail et de l'égalité des genres: Développement d'un programme mixte de renforcement des compétences sur « L'autoévaluation organisationnelle en matière de genre et d'égalité » (GEOSA)	30 000
Plateforme d'e-apprentissage sur le commerce et les droits au travail	30 000
Développement d'un ensemble de formation complet et intégré sur l'emploi des jeunes	40 000
Microsubventions pour l'apprentissage	10 000
Renforcement des capacités de gestion des connaissances du Centre international de formation de l'OIT	30 000
Apprentissage mobile	30 000
Programme de doctorat de la Turin School of Development	10 000
Développement d'un ensemble de formation intégré et modulaire sur les travailleurs domestiques	30 000
Outils de formation syndicale sur la promotion du travail décent – « Travail décent au cube »	35 000
Programme d'apprentissage à distance en ligne sur la création de systèmes d'inspection du travail moderne et efficaces	20 000
Développement d'un ensemble de formation et renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité et santé au travail	35 000
TOTAL	300 000

102. Les paragraphes suivants résument les principales activités de formation et d'apprentissage réalisées par chacun des programmes en 2012. Le tableau 4 illustre la répartition des participants, jours de formation et jours/participant par programme technique en 2010 et 2011. Dans certains cas, les activités de formation et les projets d'une complexité particulière ou concernant le mandat de plusieurs

programmes techniques sont gérés par ou bénéficient du soutien du Service du développement de programmes et de la coopération régionale (PRODEV). En outre, l'unité de conception et de production multimédias a continué, au-delà de sa fonction d'appui interne, son travail d'édition d'ensembles de formation et de publications pour l'OIT et les partenaires extérieurs.

TABLEAU 4: PARTICIPANTS, JOURS DE FORMATION ET JOURS/PARTICIPANT PAR PROGRAMME TECHNIQUE

Programme	2011			2012		
	Participants	Jours de formation	Jours/participant	Participants	Jours de formation	Jours/participant
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	1 625	439	11 561	1 237	293	8 591
Politiques de l'emploi et développement des compétences (établi le 1er mars 2012) Les chiffres pour 2011 font référence au précédent Programme de la dimension sociale du commerce et de l'investissement.	416	93	2 225	726	166	4 718
Recherches, analyses et statistiques sur l'emploi ¹ (établi le 1er mars 2012). Les chiffres pour 2011 font référence au précédent Programme de l'emploi et du développement des compétences.	620	225	5 151	437	201	4 371
Entreprise, microfinance et développement local ¹	2 461	919	28 396	2 000	616	21 750
Protection sociale ¹	1 236	262	8 049	983	250	7 392
Dialogue social, législation du travail et administration du travail	688	145	3 755	420	117	2 042
Activités pour les travailleurs	1 982	390	8 477	1 233	306	6 040
Activités pour les employeurs	915	157	3 621	593	93	1 720
Développement durable et gouvernance ¹	1 219	734	18 764	1 944	1 017	24 836
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	508	111	2 846	883	116	5 130
Développement de programmes et coopération régionale	288	85	1 562	391	65	1 556
TOTAL	11 958	3 560	94 407	10 847	3 239	88 146

¹ 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

103. Le Centre a continué à soutenir l'adoption et l'application des normes internationales du travail (NIT) en organisant des activités de formation et en développant des outils et méthodologies d'enseignement des procédures en matière d'adoption et d'application des normes. Il s'agit notamment d'un site web sur la gestion de l'obligation de rendre compte des NIT, le partage de bonnes pratiques, la fourniture d'outils et d'une aide aux mandants, ainsi qu'un condensé de décisions de justice rendues en application du droit international, y compris des NIT (désormais disponibles via NORMLEX). Le cours sur les normes internationales du travail, qui a eu lieu juste avant la Conférence internationale du Travail, demeure un exemple majeur d'intégration des activités du Centre dans la stratégie normative de l'OIT.

104. Au Paraguay et au Kenya, deux activités sur la liberté syndicale ont été organisées à l'intention des avocats défendant les intérêts des syndicats, avec l'appui de l'OIT et de la Confédération syndicale internationale.

105. Un cours international a été organisé sur l'identification et l'enquête sur les cas de travail forcé et de traite des êtres humains. En Inde, un projet national a été lancé et une réunion tripartite organisée sur le travail forcé dans le secteur de la pêche.

106. En ce qui concerne le travail des enfants, les activités offertes ont englobé un nouveau cours sur la législation, les politiques et les outils de dénonciation dans ce domaine. Au niveau des pays, des activités ont été menées en Tanzanie et au Népal.

107. L'Académie sur le travail maritime a offert cinq programmes de formation spécialisés sur la

Convention sur le travail maritime, 2006 (MLC). Trois sessions de formation de formateurs en inspection maritime ont eu lieu. De même, un atelier sur la transposition de la convention dans les lois nationales a été organisé, tout comme deux programmes ont été coorganisés avec l'ITF. À la demande de l'ITF et de la FIA, l'Académie s'est enrichie de deux nouveaux cours destinés à sensibiliser sur les droits et obligations découlant de la MLC; il s'agit d'un nouvel atelier à l'intention des armateurs et d'un autre pour les syndicats de marins affiliés à l'ITF. L'Académie demeure un instrument essentiel du plan d'action de l'OIT pour la ratification et la mise en œuvre de la MLC.

108. Un cours international sur les NIT a été organisé, sur le campus de Turin, à l'intention des juges, juristes et professeurs de droit. Trois activités régionales se sont achevées au Mexique, à la Trinité-et-Tobago et en Australie (avec la collaboration de Fair Work-Australie pour cette dernière). Ces cours ont été enrichis par les interventions des membres de la Commission d'experts de l'OIT. Sur le campus, un cours interrégional sur les NIT a été organisé pour les journalistes et les professionnels des médias; un autre a été organisé en Amérique centrale avec la collaboration de l'OIT.

109. Un cours (en face à face et en ligne) sur l'égalité des genres et la non-discrimination a été dispensé à plus de 600 mandants, fonctionnaires du BIT et d'autres agences spécialisées des Nations Unies, juges, juristes et professeurs de droit. Faisant suite aux conclusions de la Conférence internationale du Travail de 2009, un cours sur l'égalité entre hommes et femmes en milieu professionnel a été organisé sur le campus de Turin, à l'intention de juges venus de cinq pays africains.

110. Le programme multi-intervenants sur la responsabilisation accrue en matière de financement de l'égalité entre les hommes et les femmes, s'est poursuivi avec la collaboration d'ONU-Femmes et de la Commission européenne. Des sessions de formation se sont tenues en Éthiopie, en Haïti, en Jordanie, au Nicaragua, dans le Territoire palestinien occupé, au Rwanda, en Ukraine et en Zambie. La discrimination basée sur le genre dans le monde scientifique est le sujet d'un projet en cours (GENIS-LAB), qui vise à fournir une adaptation et une application méthodologiques des activités d'audit de genre dans six pays européens. Une formation en ligne (« webinaire ») sur la non-discrimination sur le lieu de travail a été organisée à l'intention des employés d'ENI dans 77 pays.

111. Deux activités ont été organisées autour du thème « Protection de la maternité et dimension de genre dans la sécurité sociale »: la première à

l'attention des pays de la CIS, et la seconde en Zambie afin de procéder à un test pilote de la panoplie de nouvelles ressources de protection de la maternité qui ont été produites. Le premier cours de certification avancée a été organisé à l'intention des facilitateurs d'audits participatifs de genre, en collaboration avec le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes du BIT.

Politiques de l'emploi et développement des compétences

112. Le Programme se concentre sur la mise au point de produits de diffusion des connaissances ainsi que de manifestations d'apprentissage pour renforcer les capacités de gouvernements et de partenaires sociaux à influencer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et programmes relatifs à l'emploi et au développement des compétences.

113. La première édition du cours sur les politiques de l'emploi s'est tenue avec l'appui du Département des politiques de l'emploi du BIT. Ce cours était conçu pour permettre une perception commune du processus qui sous-tend un cadre cohérent de politiques nationales de l'emploi basées sur une large appropriation à l'échelle nationale et sur le dialogue social.

114. Deux cours internationaux ont été organisés autour de la place de l'innovation dans l'investissement public et les programmes pour l'emploi, et leurs effets se sont fait fortement sentir dans quelques pays participants au niveau de la sensibilisation, du perfectionnement professionnel et du développement de projets. Dans ce domaine, le Centre a collaboré avec le Service des investissements à forte intensité de main-d'œuvre du BIT.

115. Répondant à l'appel de l'OIT pour une action contre la crise de l'emploi des jeunes, le Centre s'est lancé dans l'élaboration de nouveaux modules d'apprentissage sur ce sujet, qui visent à appuyer les futurs cours présentiels et mixtes destinés à résoudre les problèmes des jeunes dans une perspective multisectorielle.

116. La troisième édition de l'Académie sur le développement des compétences a rassemblé 80 participants venus de 27 pays. L'occasion a été donnée de réfléchir sur les politiques et systèmes de développement des compétences qui soient en adéquation avec le marché du travail et les défis économiques actuels, tout en fournissant une plateforme pour examiner les approches existantes et discuter des innovations dans le domaine des compétences et de l'employabilité.

117. L'Institut d'enseignement et de formation professionnels (TVTC) d'Arabie saoudite a commandé un projet intitulé « Planification stratégique dans les institutions nationales d'enseignement technique et professionnel ». Ainsi, huit programmes d'une durée de deux semaines ont été mis en œuvre à l'attention du personnel du TVTC; ils se rapportaient aux différentes phases du processus de planification stratégique, ainsi qu'à quelques questions essentielles telles que l'anticipation des connaissances, la qualification et la qualité. Quelque 200 personnes ont été formées dans le cadre de ce projet.

118. Le Centre a, par ailleurs, facilité la tenue de deux réunions d'experts du G20, respectivement sur les « indicateurs et politiques relatifs aux aptitudes dans les pays à faible revenu » et le « financement de la formation ».

119. En tant que partie prenante au programme Emplois verts de l'OIT, le groupe chargé des formations sur ce thème s'est attaqué aux enjeux de la promotion des emplois verts et du travail décent dans l'économie verte. Outre la consolidation du programme de cours ouverts, des activités adaptées ont été organisées à l'échelle nationale et régionale. Citons notamment un atelier de formation tripartite national à la Trinité-et-Tobago, un atelier national au Kenya et une activité de formation du personnel du BIT en Afrique. Certaines activités ont porté sur les besoins spécifiques des partenaires sociaux – notamment l'élaboration d'un manuel de formation pour les organisations d'employeurs, en collaboration avec le Programme des activités pour les employeurs – ainsi que sur le soutien régulier aux programmes de formation syndicale, qui sont mis en œuvre par le Programme des activités pour les travailleurs.

Recherches, analyses et statistiques sur l'emploi

120. Comme contribution aux résultats de l'OIT, le Centre a organisé plusieurs activités sur les politiques de l'emploi, l'emploi des jeunes et l'adéquation des politiques relatives au travail décent. L'Université d'été sur l'économie du travail pour le développement s'est intéressée tout particulièrement à la réaction des pouvoirs publics à la crise. Elle a bénéficié de la participation du personnel du FMI et du Centre de développement de l'OCDE, et tous ont pu échanger des vues avec les experts de l'OIT et les mandants.

121. À l'issue d'un atelier de validation tripartite, un nouveau cours sur les salaires a été conçu et présenté, avec l'appui aussi bien du service du BIT chargé des conditions d'emploi et de travail que des programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs. La première édition a été l'occasion de débattre des

importants défis – y compris la manière de fixer les salaires minimums dans un contexte où la concurrence à l'échelle mondiale et l'inégalité des rémunérations s'accroissent – auxquels les délégations tripartites sont confrontées au niveau national.

122. Avec le soutien du Programme pour l'emploi des jeunes de l'OIT, du Réseau OIT/Banque mondiale/Nations Unies pour l'emploi des jeunes et de l'Agence allemande de coopération internationale au développement, un programme consolidé sur l'emploi des jeunes a été présenté pendant deux semaines.

123. Dans le cadre d'un projet de l'OIT intitulé « L'évaluation et la réaction face à l'impact du travail sur l'emploi », financé par l'UE, la première version d'un manuel de formation a été préparée sur la base de dix cours offerts dans quatre pays pilotes (Bangladesh, Bénin, Guatemala et Indonésie).

124. En ce qui concerne l'information sur le marché du travail, le programme sur les statistiques du travail a été lancé en partenariat avec le Département des statistiques du BIT et a par la suite été adapté en français. Au-delà de ces programmes de formation, une série d'activités ont été menées 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 et ayant pour objectif de renforcer les capacités des États Membres sélectionnés de l'OIT à collecter et à analyser des données relatives au travail décent.

125. Dans le cadre de la *Turin School of Development*, la troisième édition du master en économie du travail appliquée au développement a été lancée en collaboration avec plusieurs universités et centres de recherche. En outre, un nouveau programme de doctorat a été créé en étroite collaboration avec le BIT. Il s'agit du seul programme de doctorat ayant pour vocation de combler le vide qui existe entre les besoins de recherche de l'OIT et les capacités de recherche des universités partenaires du Nord et du Sud. Si le doctorat crée de fortes synergies en matière de recherche entre l'OIT et le Centre, il contribuera également à diffuser les résultats des récents travaux de l'OIT lors des activités de formation.

Entreprise, microfinance et développement local

126. Les activités de formation en développement de l'entreprise visent à renforcer les capacités des agences nationales et des projets de l'OIT à garantir des conditions favorables à la création de nouvelles entreprises et à la croissance et la viabilité des

entreprises existantes. Sur fond de demande croissante, notamment dans les domaines de la création d'emploi et de l'amélioration des moyens de subsistance, plusieurs programmes de l'OIT et du PNUD ont fait appel à des formations individualisées sur le terrain. L'offre complète dont dispose le Centre en matière de développement des chaînes de valeur, en particulier agricoles, lui a ainsi permis de proposer des formations par deux canaux: l'apprentissage mixte d'une part, et les cours sur place d'autre part, en particulier en Égypte et au Nigeria. De plus, des cours utilisant la méthode « Gérez mieux votre entreprise » ont été organisés en Angola, au Nigeria et en Sierra Leone. Le campus de Turin a accueilli la cinquième édition de l'Académie sur le développement de l'entreprise durable, organisée en partenariat avec le Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise du BIT. Des activités de formation des formateurs ont permis de diffuser les ensembles pédagogiques de l'OIT intitulés « Tout savoir sur l'entreprise », « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent » et « Promotion de l'entrepreneuriat féminin ».

127. Dans le domaine du développement des coopératives, deux cours à distance et un cours présentiel de formation des formateurs à Turin ont marqué le lancement du nouveau module de formation MyCOOP destiné aux coopératives agricoles.

128. Dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, deux modules sont proposés, portant respectivement sur les répercussions sur la main-d'œuvre de la responsabilité sociale des entreprises et sur la mise en œuvre de la viabilité dans la chaîne de valeur. Bien que tous deux se concentrent sur le secteur privé, ils restent extrêmement pertinents pour les mandants tripartites et traitent la question des normes internationales du travail. Les deux modules sont proposés conjointement par le Programme sur les normes internationales du travail, les droits au travail et l'égalité des genres du Centre et le programme Entreprises multinationales du BIT. Ils ont été déployés sur le campus de Turin et en Chine.

129. Dans le domaine du développement local, le Centre a proposé des modules d'enseignement à distance et mixtes sur la gestion du développement local et la réduction des risques de catastrophe. Un cours financé par le gouvernement brésilien sur ce dernier thème a été organisé au Cap-Vert. Enfin, la phase à distance du master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement a eu lieu, et sera suivie de la phase en face à face en 2013.

130. En ce qui concerne la microfinance, le Centre a accueilli les 269 participants de la 18e édition du programme Boulder, programme de formation en

microfinance de renommée internationale. La formation des formateurs et des cadres des institutions de microfinance s'est également poursuivie, notamment en Haïti avec les modules « Assurer le fonctionnement de la microfinance », conçus pour améliorer les qualifications et encourager la diversification des produits. Une série de cours sur la microfinance a été organisée pour la *Saudi Credit and Savings Bank* et le Centre a apporté son appui au programme de finance solidaire de l'OIT en pilotant un nouveau module destiné aux organisations de travailleurs sur le thème « Un secteur financier accessible aux travailleurs ». Le Centre s'est également allié avec le CGAP pour former les équipes des agences de développement à la microfinance.

Protection sociale

131. Dans le domaine de la protection sociale, de nouvelles initiatives ont vu le jour suite au consensus émergent de la 101e session de la Conférence internationale du Travail et à l'adoption d'une nouvelle norme internationale du travail, la recommandation (n° 202) sur les socles de protection sociale, 2012. Une deuxième Académie sur la sécurité sociale axée en particulier sur les aspects liés à la nouvelle norme de l'OIT a été organisée sur la base d'une approche modulaire combinant des cours optionnels et des sessions plénières. Un cours inédit sur l'évaluation de la faisabilité, du coût financier et de l'impact des socles de protection nationaux a été proposé. Enfin, le lancement d'un nouveau projet en ligne portant sur le renforcement des capacités G20 vise à renforcer les capacités des acteurs-clés et parties prenantes des secteurs de la gestion, gouvernance et conception des systèmes de protection complète de sécurité sociale et de la mise en œuvre des stratégies d'extension de la couverture sociale.

132. De nouveaux aspects ont également été introduits dans l'offre sur la sécurité et la santé au travail et les conditions de travail. Une nouvelle activité de formation « SOLVE: Traiter les facteurs psychosociaux par la promotion de la santé sur le lieu de travail » a pu être proposée en français grâce à une version mise à jour des références produites par le fonctionnaire chargé de ces activités. Le Centre de Turin a lancé un nouveau master en sécurité et santé au travail. Ce nouveau module offre à la fois les avantages de l'expérience universitaire apportée par l'Université de Turin et ceux du contexte international et de l'expérience du monde du travail de l'OIT.

133. En ce qui concerne les conditions de travail, le Centre a participé au groupe technique de l'OIT sur les travailleurs domestiques. Un nouveau projet, financé par le Fonds d'innovation du Centre et portant sur le

développement d'une approche de formation modulaire sur les travailleurs domestiques, a été lancé.

134. La participation du Centre à de nouveaux projets tels qu'EUROMED Migration III, EU-MIA et ACP Migration a permis de compléter les aspects du programme portants sur les migrations de travailleurs. Pendant deux semaines, une Académie interrégionale sur les migrations de main-d'œuvre a proposé des séances plénières et des modules optionnels sur la protection des travailleurs migrants et de leur famille, la bonne gestion des migrations de travail et le lien entre migrations et développement. Pour la première fois, elles ont été organisées en anglais et français. L'Académie a été conçue en partenariat avec le Service des migrations internationales du BIT et d'autres partenaires comme le forum italien FIERI, Pôle Emploi et l'ISE. D'autres partenariats ont été lancés avec la FIIAPP, le COMPAS d'Oxford et l'OIM.

135. Sur les aspects relatifs au VIH et au sida, le Centre a proposé, en collaboration avec OIT/SIDA, un cours sur la recommandation correspondante de l'OIT et sur le Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/sida et le monde du travail.

Dialogue social, législation du travail et administration du travail

136. Dans le domaine de l'administration du travail, des hauts fonctionnaires de plusieurs pays africains, dont l'Angola, l'Érythrée, la Guinée-Bissau, le Mozambique, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont renforcé leurs connaissances relatives au développement des politiques publiques par l'approche participative et l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Un atelier a également été organisé conjointement avec le PNUD et l'OIT pour le ministère afghan du Travail. Il portait sur le système d'administration du travail et l'encadrement.

137. Le Centre a accueilli un événement majeur pour les services d'inspection du travail de plusieurs pays dont le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (BRICS), portant sur les défis actuels de l'inspection du travail et le partage des expériences réussies. Les intervenants ont présenté aux participants des recommandations d'amélioration de leurs systèmes d'inspection du travail.

138. Les directeurs et directrices de l'inspection du travail de quatorze pays d'Amérique latine ont pu se former et partager leurs acquis lors d'un atelier régional au Pérou. Les inspecteurs et responsables de l'inspection de quatre pays d'Europe de l'Est ont

renforcé leurs connaissances sur l'approche intégrée de l'égalité entre hommes et femmes. Un outil d'autoévaluation en ligne est désormais proposé aux services d'inspection du travail en partenariat avec l'OIT. Le Centre a également participé à un atelier de formation en Jordanie.

139. Dans le cadre d'un projet de l'OIT financé par l'UE, les effets de la crise économique sur le fonctionnement du dialogue social dans certains des pays de l'UE les plus touchés par la crise ont été étudiés. Les résultats préliminaires ont été présentés et discutés avec des experts du domaine lors d'un échange tripartite de haut niveau à Dublin, Irlande. Le dialogue social est considéré comme un facteur-clé pour permettre aux pays de formuler des stratégies face aux sévères tensions économiques et aux problèmes des marchés de l'emploi.

140. Des fonctionnaires, employeurs et travailleurs du Bénin, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo ont été formés aux techniques de négociation. D'autres fonctionnaires du Burundi, de la République démocratique du Congo et du Rwanda ont été formés à la promotion du dialogue social et de la participation des femmes.

141. L'OIT et le Centre ont élaboré des principes directeurs conjoints pour la prévention et la résolution efficaces des conflits, en cours de publication. Des mandants du Botswana, d'Égypte, du Maroc et de Tunisie ont été formés à la gestion des litiges professionnels par la conciliation et la médiation.

142. Le Centre a formé des fonctionnaires occupant des postes-clés, des employeurs et des travailleurs de différents pays au développement participatif d'une législation du travail adaptée. L'Albanie a reçu des indications sur l'harmonisation de sa législation nationale relative à la sécurité et la santé au travail avec les normes internationales.

Activités pour les travailleurs

143. Le Programme des activités pour les travailleurs vise à répondre aux besoins de formation des organisations de travailleurs aux niveaux national, régional et mondial. Il est fondé sur les normes internationales du travail, la liberté syndicale, la négociation collective, l'Agenda du travail décent et la Déclaration sur la justice sociale. Le Programme est l'organe de formation du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT. Les activités didactiques sont développées sous la direction du Comité de la formation syndicale, désigné par le groupe des travailleurs du Conseil d'administration du BIT.

144. Le Programme contribue au résultat 10 de l'OIT mais, en raison de sa nature transversale, il couvre presque tous les domaines de compétence. Les questions essentielles telles que la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, les normes internationales du travail, l'égalité des genres, la mondialisation, les méthodes d'apprentissage et l'ordre du jour de la Conférence internationale du Travail sont intégrées dans tous les cours.

145. En 2012, si le Programme a dû faire face aux conséquences des coupes dans les contributions volontaires versées au Centre en général, il a quand même enregistré quelques résultats positifs:

- le pourcentage de participation féminine est passé de 41,6 pour cent à plus de 49 pour cent;
- le Programme a obtenu la meilleure note moyenne aux questionnaires de fin d'activité;
- de nouveaux partenariats ont été conclus et les anciens ont été consolidés;
- de nouvelles activités sur mesure ont été organisées avec les syndicats des États membres de l'OCDE et Global Unions;
- de nouveaux matériels didactiques ont été produits;
- de nouveaux plans d'études ont été testés sur le travail domestique, le développement durable et les emplois verts, ainsi que sur la communication pour les syndicats;
- la coopération a été renforcée avec les syndicats de Chine, d'Allemagne (FES), d'Italie, du Japon, de Corée, de Singapour et d'Espagne, ainsi qu'avec le groupement Global Unions;
- une version mise à jour et plus conviviale de la plateforme Solicomm a vu le jour;
- un environnement d'apprentissage virtuel sur le travail décent (appelé « Cubepedia ») a été conçu avec l'appui du Fonds d'innovation du Centre.

146. Le mandat du Programme englobe également le renforcement de la contribution et de la participation des travailleurs aux autres activités du Centre, même si les cours organisés par le Programme ont encore représenté plus de 80 pour cent de la participation totale des travailleurs aux activités du Centre. Un exercice de refonte tripartite d'un cours sur les politiques salariales a été mené, et la formation sera testée en 2013.

Activités pour les employeurs

147. Le Programme des activités pour les employeurs renforce les capacités des organisations d'employeurs nationales, sectorielles et régionales. Il travaille en synergie avec le Bureau des activités pour

les employeurs du BIT, les bureaux locaux de l'OIT et l'Organisation internationale des employeurs.

148. Le Programme cherche à atteindre ces objectifs à travers la formation et le développement de matériel didactique dans les domaines 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, dans le but de créer un environnement propice au développement d'entreprises durables, condition essentielle à la croissance, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté;
- renforcer et étendre le rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services d'appui aux entreprises de qualité élevée, visant à des améliorations tangibles des performances des entreprises;
- consolider le fonctionnement interne, l'efficacité et la représentativité des organisations d'employeurs en matière de planification, de gestion, de gouvernance et de recrutement.

149. Le Programme élargit certaines activités aux entreprises multinationales afin d'informer et de former leur personnel sur les aspects internationaux des normes du travail, des relations professionnelles et des ressources humaines.

150. Le Programme a organisé 32 activités pour quelque 600 participants. La participation a été plus faible que les années précédentes, en raison principalement d'une baisse du financement. Dans un contexte de ressources limitées, les efforts ont été concentrés sur l'innovation et l'impact.

151. Parmi les nouvelles activités figuraient une série de séminaires développés pour renforcer les capacités de négociation et de lobbying des jeunes dirigeants de fédérations d'entreprises européennes sur les relations professionnelles et les politiques économiques et sociales. Pour les entreprises multinationales, deux séminaires ont été organisés sur les tendances émergentes dans les relations professionnelles internationales, à savoir les accords-cadres internationaux et le système des normes internationales.

152. Du matériel didactique sur les salaires minimums a été développé et utilisé à la fois pour des cours tripartites et pour les organisations d'employeurs. Un autre nouveau produit aidera les organisations d'employeurs à renforcer leur offre de services de formation aux entreprises en matière de sécurité et santé au travail.

153. Un nouveau cours ouvert d'e-apprentissage a été créé pour les membres du personnel et les

dirigeants d'organisations d'employeurs. Un projet a été lancé pour développer une base de données de gestion des clients permettant aux organisations d'employeurs de devenir plus efficaces au niveau de la gestion des membres, de la facturation et de la communication. Deux séminaires ont été organisés sur le thème « Les organisations d'employeurs tendent la main aux entrepreneures ».

154. Les activités régulières ont été à nouveau déployées dans les domaines où le Centre jouit déjà d'une réputation bien établie: gestion de l'association, concrétisation de l'influence politique par le lobbying et le dialogue social, développement des services aux membres. Ces activités sont conçues comme des formations autonomes ou dans le cadre d'un effort conjoint avec des programmes élargis de l'OIT.

155. Bien que la formation crée rarement des résultats directs, des progrès remarquables ont été observés, sous la forme d'un rôle accru des organisations d'employeurs en tant que représentantes des entreprises, partenaires du développement ou prestataires de services de confiance, grâce – au moins en partie – à la formation dispensée par le Centre. Les améliorations relevées concernent la prestation de services, notamment des services de formation aux membres de certaines organisations d'Asie du Sud-est; le rôle actif d'Apindo dans les discussions sur les salaires minimums en Indonésie; l'offre par les organisations d'employeurs d'Amérique latine de services dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail; la création d'associations de femmes en Afrique et l'attention renforcée pour les obstacles à l'entreprenariat féminin; et le développement des capacités des organisations d'employeurs africaines en matière de lobbying et de planification stratégique.

Développement durable et gouvernance

156. Le Programme offre des services de formation et de conseil pour l'exécution des programmes et projets de renforcement des capacités et de réforme administrative dans les domaines du développement durable et de la bonne gouvernance. Son offre formative porte aussi bien sur les compétences nécessaires pour la réalisation des normes professionnelles de performance des individus et/ou des institutions que sur l'incorporation de garanties d'intégrité et de lutte contre la corruption dans la gestion des fonds publics. Le but ultime est l'utilisation efficace et transparente des ressources publiques limitées dans la poursuite d'une stratégie de développement intégrant la croissance économique, le progrès social et le respect de l'environnement.

157. Les activités du Programme s'adressent aux fonctionnaires de niveau moyen à élevé des gouvernements et des organisations internationales et au personnel impliqué dans la mise en œuvre des projets et programmes financés par les institutions financières internationales ou l'Union européenne.

158. Dans le domaine de la **gestion de projets et programmes**, les activités portent sur la conception, l'évaluation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes de développement. Toute une série d'ateliers de formation spécifiques ont été conçus et délivrés en 2012 en partenariat avec l'OIT sur la gestion du cycle de projet, sur la gestion axée sur les résultats et sur le suivi et l'évaluation. Ils ont été organisés soit sur le campus, soit sur le terrain, et visaient à renforcer les capacités du personnel du BIT et des mandants de l'OIT à améliorer la qualité et la rapidité de mise en œuvre de projets liés aux PPTD ou à la réalisation de l'ensemble des résultats mondiaux de l'OIT.

159. En ce qui concerne la **gestion des marchés publics**, le Programme oriente son action sur les compétences nécessaires pour la réforme et l'optimisation des performances des cadres juridique, institutionnel et managérial d'un système national moderne de marchés publics. La demande de formation dans ce domaine a sensiblement augmenté en 2011, à la fois pour les cours réguliers et pour les activités sur mesure. En plus de ses activités régulières, le Programme mis en œuvre trois projets parallèles visant à améliorer les performances et à renforcer les normes de gouvernance dans le domaine de la gestion des marchés publics et des dépenses qui y sont liées. Le premier est un projet financé par l'UE sur la formation aux marchés publics dans les Balkans occidentaux et en Turquie, pour lequel le Programme a terminé la traduction et l'adaptation d'un ensemble complet de matériel de formation de l'OCDE sur la gestion des achats pour chacun des sept pays des Balkans occidentaux ainsi que pour la Turquie. Le Programme a également formé une équipe centrale de formateurs nationaux pour chacun des huit pays concernés. Pour le deuxième projet, relatif à des services de conseil en vue d'un accord de jumelage visant à développer les capacités de la *School of Finance and Banking* (SFB) du Rwanda à répondre aux besoins de formation en matière de marchés publics, le Programme a été chargé de l'organisation à Kigali de la première édition d'un master en gestion des marchés publics, en collaboration avec la SFB et l'Université de Turin. Dans le cadre du troisième projet, à savoir sur la rédaction des documents pour les appels d'offres, la création d'un manuel national de mise en œuvre des marchés et sur le développement d'un plan d'études en Irak, le Programme a terminé l'élaboration des documents nationaux pour les appels d'offres sectoriels

spécialisés pour la fourniture de médicaments, de manuels et de services de conseil et pour l'installation de systèmes informatiques.

160. Enfin, s'agissant des **masters et cours postuniversitaires** organisés dans le cadre de la *Turin School of Development* sur des thèmes liés au développement économique et social et aux règles concernant le commerce international, le Programme a délivré quatre des sept masters proposés en 2012, à savoir les masters en gestion du développement, gestion des marchés publics pour le développement durable, propriété intellectuelle et droit commercial international. Ceux-ci sont conçus et réalisés dans le cadre d'un partenariat unique entre le Centre, plusieurs universités italiennes, européennes ou d'outre-mer et diverses agences des Nations Unies, dont la CNUDCI, l'OMC, l'OMPI et, évidemment, l'OIT. Le caractère unique du contenu et des méthodologies appliquées suscite l'intérêt croissant des étudiants et confère à ces cours une grande visibilité internationale.

Méthodologies et technologies de l'apprentissage

161. Le Programme de la formation à distance et des technologies de l'apprentissage (DELTA) a continué à offrir 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 au partage des connaissances et à l'apprentissage organisationnel; et de soutien aux autres unités pour l'intégration des technologies et des méthodologies d'apprentissage dernier cri. L'année s'est caractérisée par un nombre moindre d'activités, mais suivies par plus de participants, et par un renforcement de la collaboration avec l'OIT et avec la fonction publique internationale.

162. L'équipe a conçu et animé l'atelier mondial sur l'analyse des politiques nationales en matière de travail décent, en coopération avec l'équipe correspondante du BIT. Cet événement a rassemblé plus de soixante collègues des bureaux locaux et du Siège et des spécialistes provenant de huit organisations partenaires (FMI, Banque mondiale, OCDE, OMC, OMS, IHS, Département américain du Travail, Département d'État des États-Unis, et BAD) et a débouché sur des recommandations concrètes partagées avec la Direction. Il a été conçu dans le cadre d'un partenariat entre le Bureau et le Centre portant sur le développement des capacités.

163. Le programme a réalisé deux ateliers d'orientation pour les nouveaux fonctionnaires du BIT, de nouveaux programmes d'insertion pour les diplomates italiens, les jeunes fonctionnaires et les boursiers des Nations Unies. Un forum international de formation de formateurs a été organisé dans le cadre d'un programme général sur l'entrepreneuriat et le développement des entreprises.

164. La première *UN Summer Academy*, organisée en partenariat avec l'ECSNU et l'UNITAR, s'est penchée sur le Programme d'action quinquennal du Secrétaire général des Nations Unies. Le Centre s'est vu confier la responsabilité d'organiser des sessions sur la lutte contre les inégalités au sein des et entre les nations; la technologie et l'innovation aux Nations Unies; et le secteur privé et le développement. L'événement a réuni des orateurs de haut niveau, y compris de hauts fonctionnaires du BIT, et des participants représentant l'ensemble du Système des Nations Unies, la communauté diplomatique et au-delà.

165. Le Programme œuvre en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies, notamment l'OCHA, le HCDH et la FAO. Pour son cours à distance sur l'évaluation de l'impact dans la conception de programmes, développé en collaboration avec la FAO, le Centre a reçu un deuxième label de qualité OpenECBcheck, une certification internationale pour le développement des capacités en modalité e-apprentissage.

166. En collaboration avec l'Agence autrichienne de développement, le Centre a accueilli la réunion annuelle de Train4Dev, un réseau de coopération des bailleurs de fonds dans le domaine du développement des compétences et de la formation. Sous le thème « Apprendre ensemble pour le développement », l'événement a porté sur les réponses de la communauté Train4Dev aux changements importants dans la coopération internationale au développement. Dans le cadre de la manifestation, un salon interactif des connaissances a promu l'échange d'expériences sur les bonnes pratiques en matière d'apprentissage collaboratif pour le développement des compétences.

167. L'équipe DELTA a également apporté sa contribution dans d'autres domaines thématiques, par exemple en participant au développement d'un ensemble de formation sur la détection et l'investigation des cas de travail forcé avec le Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé du BIT, qui a été traduit en arabe et en hindi.

Évaluation

168. L'unité Évaluation a mené plusieurs initiatives visant à renforcer la fonction d'évaluation du Centre selon les normes internationales. Le questionnaire de fin d'activité a été amélioré. Certaines questions ont été révisées, le nombre de questions obligatoires a été réduit et d'autres questions facultatives ont été ajoutées. Le système actuel permet de collecter des données quantitatives et qualitatives sur tous les aspects de la formation. Les questionnaires d'évaluation peuvent également être adaptés aux particularités de chaque activité de formation, ce qui permet une analyse plus en profondeur et améliore la qualité de l'évaluation.

169. Les évaluations de suivi ont été étendues à aux activités de formation délivrées en arabe, chinois et russe. Cela permet d'évaluer la demande et le niveau d'impact (performances des participants et améliorations institutionnelles) d'un plus large éventail d'activités.

170. En ce qui concerne l'évaluation des académies, les étapes suivantes ont été franchies:

- trois académies organisées en 2012 ont été sélectionnées pour faire l'objet d'une évaluation approfondie: l'Académie sur le développement de l'entreprise durable, l'Académie sur la sécurité sociale et l'Académie sur le développement des compétences;
- des outils sur mesure ont été mis au point pour l'évaluation des académies,
- les données ont été collectées et analysées;
- des rapports finaux ont été préparés sur l'évaluation des participants aux académies sélectionnées.

171. Jusqu'à présent, les résultats globaux obtenus à partir de l'évaluation des académies montrent que les principales caractéristiques des académies, à savoir l'approche flexible et modulaire, l'échange d'expériences au sein d'un public nombreux et hétérogène, et la mise en œuvre dans différentes langues, sont fort appréciés des participants.

172. Comme les années précédentes, l'unité a été impliquée dans la réalisation d'évaluations approfondies à la demande de responsables d'activités (par exemple Boulder, CGCAP). Une évaluation finale du projet SSOS financé par le gouvernement espagnol a également été menée. L'unité a négocié et conclu un projet pour l'UNICEF sur la préparation de trois modules d'e-apprentissage sur l'évaluation dans le contexte des Nations Unies.

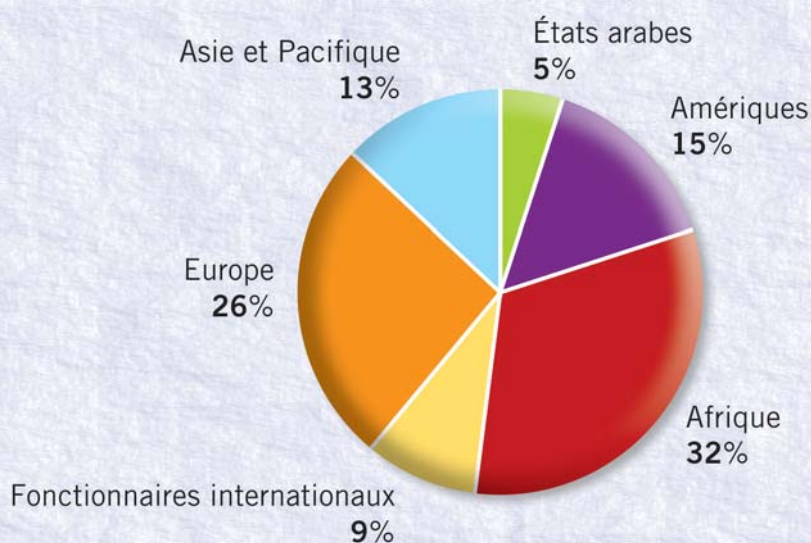
Turin School of Development

173. La *Turin School of Development* a géré sept masters et cours postuniversitaires (voir tableau 5). Elle a également signé des accords sur la réalisation de deux nouveaux programmes, l'un en espagnol et l'autre en français, en réponse au besoin exprimé d'atteindre un public plus large d'étudiants et de professionnels qui souhaitent renforcer leurs connaissances et étendre leurs possibilités de carrière. Le master en *Patrimonio de la Humanidad y Proyectos Culturales para el Desarrollo*, organisé en collaboration avec l'Université de Barcelone, débutera en octobre 2013 et se déroulera à Barcelone. Le master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable, fruit d'un partenariat avec Sciences-Po, commencera en novembre 2013 sur le campus.

TABLEAU 5: MASTERS ET COURS POSTUNIVERSITAIRES DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Intitulé	Nombre de participants (2011-12)	Nombre de participants (2012-13)	Total
Master en droit commercial international	26	28	54
Master en économie du travail appliquée au développement	21	27	48
Master en gestion des achats publics pour le développement durable	29	26	55
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (2011)	17	22	39
Master en gestion du développement	20	31	51
Master en propriété intellectuelle	39	34	73
Cours postuniversitaire sur la sécurité et la santé au travail	27	27	54
TOTAL	179	195	374

GRAPHIQUE J
RÉPARTITION DES PARTICIPANTS PAR RÉGION



174. Parallèlement aux masters et cours postuniversitaires, la *Turin School of Development* a lancé, en partenariat avec le BIT, un nouveau programme pilote de doctorat. L'objectif de cette nouvelle offre consiste à créer un environnement d'apprentissage unique et durable basé sur les résultats des recherches les plus récentes et directement lié aux besoins de recherche de l'OIT et d'autres agences de développement et instituts de recherche.

Conception et production multimédias

175. Une unité conjointe offre aux programmes techniques du Centre et aux institutions partenaires toute la gamme des services linguistiques – traduction, interprétation, révision, etc. – et de conception – graphisme, composition, mise en page, photographie – et de production multimédias en ligne et hors ligne, ainsi que d'impression numérique et offset, de reliure et de création de CD-ROM, de DVD et de clés USB.

176. En 2012, le matériel a été remplacé par des postes de travail plus modernes et plus puissants, et tous les logiciels utilisés à des fins de création et de publication ont été mis à jour. Ces mises à jour permettent une intégration accrue des supports conventionnels avec les formats électroniques, notamment les *e-books* et les publications pour tablettes, Kindle et autres appareils mobiles.

177. Les principaux projets pour le Centre étaient:

- la publication et la création d'un CD-ROM et d'un site web sur les « Systèmes de gestion des litiges professionnelles: lignes directrices pour l'améliorer des performances »;
- un manuel de formation syndicale sur la sécurité et la santé au travail.
- la publication en anglais, croate, hongrois, polonais et roumain d'un manuel de formation syndicale sur le dialogue social;
- un ensemble de formation sur « La dimension de travail de la responsabilité sociale des entreprises: des principes à la pratique », développé en collaboration avec l'Université Bocconi de Milan;
- quatre manuels pour le cours sur les politiques de l'emploi;
- « Revue technique et institutionnelle comparée des systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT): Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Costa Rica, Salvador, Nicaragua et Panama »;
- deux documents de fonds sur « L'économie sociale et solidaire: notre route commune vers le travail décent »;
- « *Módulos para la formación de hombres y mujeres sindicalistas: Protección social (módulo básico y módulo de especialización), Protección social y género, Salud y seguridad en el trabajo desde la perspectiva de género* »;
- un module de formation « *Trabajo Decente al Cubo* ».

178. Cent-vingt-deux projets ont été réalisés pour l'OIT et d'autres agences des Nations Unies et institutions européennes dont le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et la Fondation européenne pour la formation (ETF). Les principaux projets pour l'OIT étaient:

- le matériel de promotion pour la Journée mondiale contre le travail des enfants;
- le rapport d'exécution 2010-11 de l'IPEC;
- une série d'études nationales sur « L'état du syndicalisme et de la pratique des relations professionnelles dans les zones franches d'exportation »;
- le DVD « *e-OSH 2012* »;

- les éditions française et espagnole de la trousse de formation SOLVE « Intégrer la promotion de la santé dans les politiques de SST sur le lieu de travail », y compris une brochure sur la gestion du risque d'incendie;
- une publication « Le VIH et le sida: Guide pour le secteur du tourisme »;
- le guide sur les politiques nationales pour l'emploi;
- un ensemble de formation sur l'économie informelle et le travail décent;
- le rapport de résultats de l'OIT et le site web « L'OIT en action »;
- la publication « *E-book Perspectives on Labour Economics* ».

179. Conformément aux politiques adoptées dans le Système des Nations Unies, la reproduction des documents standards a diminué, et le matériel de formation utilisé lors des activités a été distribué le plus souvent possible sur des supports électroniques.

ANNEXE I

Liste des projets approuvés en 2012

Sources et modalités de financement	Intitulé du projet, du programme ou de l'activité (dans la langue d'origine)	Région ou pays	Période	Montant en euros
1. Appels d'offres				
COMMISSION EUROPÉENNE				
DG-HOME	European migrant integration academy - an integrated research and cooperation learning project to reinforce integration capacities in European cities	Europe	2012-14	734 064
DG-EMPL	Building the information and consultation mechanisms for the ENEL EWC members and HR managers within an international dimension	Europe	2012-13	109 389
DG-EMPL	Training and empowerment of European young transport trade unionists for addressing youth employment and social policy challenges	Europe	2012-13	22 930
EUROPEAID via WYG-UPG	Réalisation s'un programme de formation sur la gestion du cycle du projet	ACP	2013	152 258
EUROPEAID via WYG-UPG	Réalisation d'un programme de formation sur la migration	ACP	2013	99 103
EUROPEAID	Awareness-raising and capacity building on human rights with an emphasis on labour rights	Rwanda	2013-14	249 010
EUROPEAID	EUROMED Migration III	EPV Sud	2012-14	91 121
Italie – Ministère de l'Intérieur	RE-LAB: start up your business (module 1)	Italie	2012-13	974 200
Italie – Ministère de l'Intérieur	RE-LAB: start up your business (module 2)	Italie	2013-14	698 477
NUFFIC	Capacity-development in higher education	Éthiopie	2012-16	43 000
Danish refugee council	Private employment services	Géorgie	2013	19 756
2. Accords directs				
BANQUES ET FONDS				
Banque africaine de développement	Enhancing delivery capacity of national programmes for youth employment		2012-13	32 314
	Integrating youth employment into AfDB operations		2012-13	113 000
AGFUND	Making Microfinance Work Managing Product Diversification" with dedicated market segments for Youth Women Rural and Marginalized Communities	Rwanda	2012-13	58 895
	Making markets more inclusive for women and youth to promote entrepreneurship and job creation	Kenya	2013-14	62 640
AGENCES DES NATIONS UNIES				
PNUD	i) Inclusive market development with a focus on value chain; ii) start and improve your business; iii) facilities for inclusive markets	Nigeria	2012	136 999
	Leadership and labour administration management	Afghanistan	2012	30 223
	Local development with focus on risk reduction	Chili	2012	17 744

Sources et modalités de financement	Intitulé du projet, du programme ou de l'activité (dans la langue d'origine)	Région ou pays	Période	Montant en euros
FAO	i) incorporating impact assessment in program design; ii) mainstreaming gender issues	Monde	2012	100 919
ONU-Femmes	Financing for gender equality	Monde	2012	41 063
	Gender mainstreaming in Résultats-based programming	Territoire palestinien occupé	2012	22 506
	Supporting national partners for gender sensitive planning and implementation	Tanzanie	2012	29 227
	Result-based management in the context of human-rights based approach	Jordanie	2012	15 171
	Labour inspection and gender equality	Europe centrale	2012	32 273
	Capacity development for gender-based planning and budgeting	Burundi	2013-14	318 690
DAES	i) UN Fellows workshop; ii) young professional orientation workshop	Monde	2012	131 071
MINUL	Risk assessment and workplace inspection	Liberia	2012	17 656
OCHA	Development of e-learning modules for humanitarian information management	Monde	2013	38 454
UNITAR	Monitoring and evaluation of Delta State projects and programmes	Nigeria	2013	27 650
FIDA	Procurement management for IFAD-funded projects	Monde	2012	17 949
UNICEF	E-learning modules on evaluation	Monde	2013	9 240
3. GOUVERNEMENTS				
Italie	Promotion of Freedom of Association Rights at Work and Social Dialogue	Myanmar	2012-13	215 000
	Capacity-building programme in support of Decent Work	Somalie	2012-13	168 000
	Creating Decent Work opportunities in North Africa: a knowledge response to the challenges	MOAN	2012-13	500 000
	G20 Capacity Building and E-learning Platform on Social Protection	Monde	2012-13	175 000
4. FONDS FIDUCIAIRES				
Rwanda	Consultancy services for twinning arrangement to develop capacity at SFB to meet Rwanda's training needs in procurement - Phase I	Rwanda	2012-13	554 716
5. INSTITUTIONS BÉNÉFICIAIRES				
Technical and Vocational Training Corporation (TVTC)	Strategic planning in TVET systems	Arabie saoudite	2012	519 619
<i>Instituto Salvadoreño de formación profesional (INSAFORP)</i>	Formación por competencias laborales para la demanda y oferta formativa	El Salvador	2012-13	352 350
Saudi Credit and Savings Bank	Making microfinance work: managing for improved performance	Arabie saoudite	2012	206 389

ANNEXE II REGISTRE DES RISQUES

Référence du 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'OIT, 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'étalement et le réseautage.	En 2012, 75% des activités de formation étaient directement liées aux résultats et aux priorités de l'OIT; et plus de 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. Toutefois, l'engagement concret dans les communautés internationales de pratiques est limité par le manque de temps et de ressources.	75%	Élevé	Programmes de formation
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'OIT publiée en mars 2013. Plan de continuité des activités informatiques pleinement développé en 2013.	10%	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.	70%	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 éventuels changements au Comité des finances.	100%	Bas	Trésorier/ Services financiers

Référence du 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
5	Résultat 3 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	Priorité stratégique 4 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 entraînés 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	Résultat 2 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	Résultat 3 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	Résultat 3 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. Une formation et une sensibilisation supplémentaires peuvent être requises en vue d'une application efficace des normes.	80%	Moyen	Programmes techniques/ Ressources humaines/ Services financiers

Référence du 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.	80%	Bas	Administration intérieure/JUR
1.1	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.	60%	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, 2013
Design and printing by the International Training Centre of the ILO, Turin – Italy