

PROPOSITIONS DE PROGRAMME ET BUDGET POUR 2018-19

LE DÉVELOPPEMENT DES
CAPACITÉS AU SERVICE DU
MONDE DU TRAVAIL

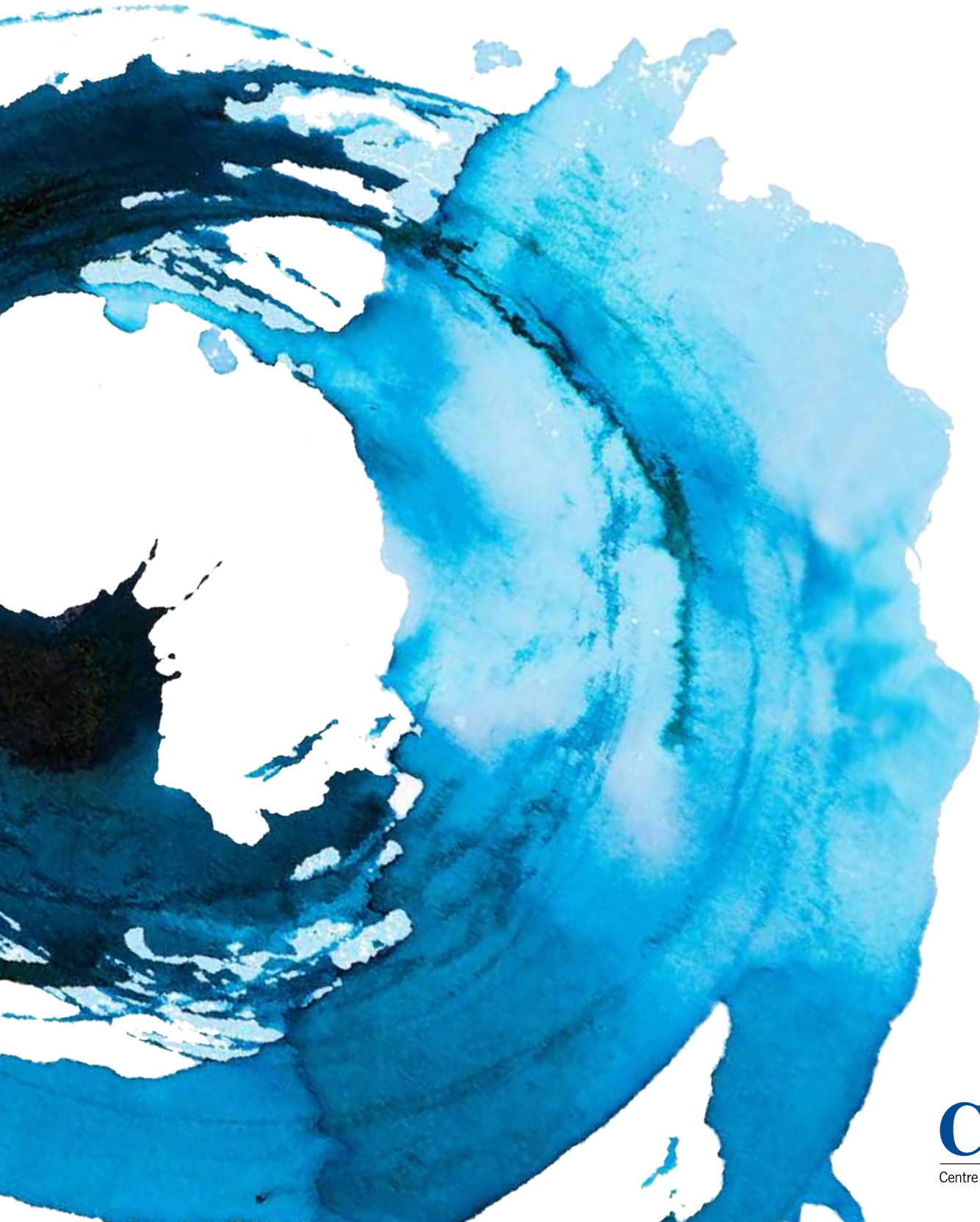


TABLE DES MATIÈRES

Préface	4
Sigles et acronymes	5
Résumé	7
I. RÉSUMÉ DU CADRE STRATEGIQUE DU CENTRE	11
II. RÉSULTATS ESCOMPTÉS EN 2018-19	13
Résultats liés à la performance technique	13
Résultats liés à la performance financière	25
Résultats liés à la performance institutionnelle	33
III. ÉLÉMENTS DÉTERMINANT TRANSVERSAUX	46
Élément déterminant A: Innovation et apprentissage	46
Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité	49
Élément déterminant C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail	52
IV. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2018-19	55

PRÉFACE

Le document sur le programme et budget (P&B) 2018-19 est présenté dans un contexte de budget à croissance réelle zéro, comme on le lira dans les pages suivantes. Ce document illustre le travail à accomplir par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (le Centre) au cours de l'exercice biennal 2018-19. Il doit être lu conjointement avec les plans opérationnels par unité.

Le P&B 2018-19 est le résultat d'une série de consultations tenues avec les intervenants internes et externes du Centre afin d'identifier les besoins des groupes cibles au cours du prochain exercice biennal et de déterminer la capacité requise pour répondre à cette demande.

Le document se compose de trois parties et de plusieurs annexes. La première partie résume brièvement le cadre stratégique 2018-21 du Centre. La deuxième décrit les résultats à atteindre au cours de l'exercice biennal 2018-19 dans chacune des trois dimensions de performance qui sous-tendent le cadre stratégique, avec des indicateurs et des cibles spécifiques aux résultats. Enfin, la troisième partie aborde les trois éléments déterminants transversaux de chaque résultat du P&B 2018-19.

Les annexes comprennent les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice biennal 2018-19, les indicateurs qui relient le travail du Centre au P&B de l'OIT pour le même exercice, ainsi que les indicateurs de performance qui sous-tendent le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le P&B 2018-19 présenté au Conseil se veut ambitieux mais réaliste. Il table sur une extension de la portée et sur une amélioration de la qualité des services du Centre, tout en maintenant les dépenses aux niveaux vérifiés au cours de l'exercice biennal 2016-17. Le Centre est donc prêt à fournir aux mandants de l'OIT et aux partenaires internationaux des services de développement des capacités compétitifs, à assurer sa viabilité financière et à répondre aux normes mondiales en matière de bonne gouvernance.

Yanguo Liu
Directeur

Sigles et acronymes

BIT	Bureau international du Travail
DELTA	Formation à distance et technologies de l'apprentissage
ETF	Fondation européenne pour la formation
FIS	Infrastructures et services internes
HRS	Services des ressources humaines
ICTS	Services des technologies de l'information et de la communication
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISO	Organisation internationale de normalisation
MOOC	Cours en ligne ouvert à tous
NIT	Normes internationales du travail
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
P&B	Programme et budget
SGSI	Système de gestion de la sécurité de l'information
TSD	Turin School of Development
UNSSC	École des cadres du système des Nations Unies



Partie I

1. Comme exposé dans le Plan stratégique pour la période 2018-21, la stratégie du Centre se déploie donc autour de trois performances:

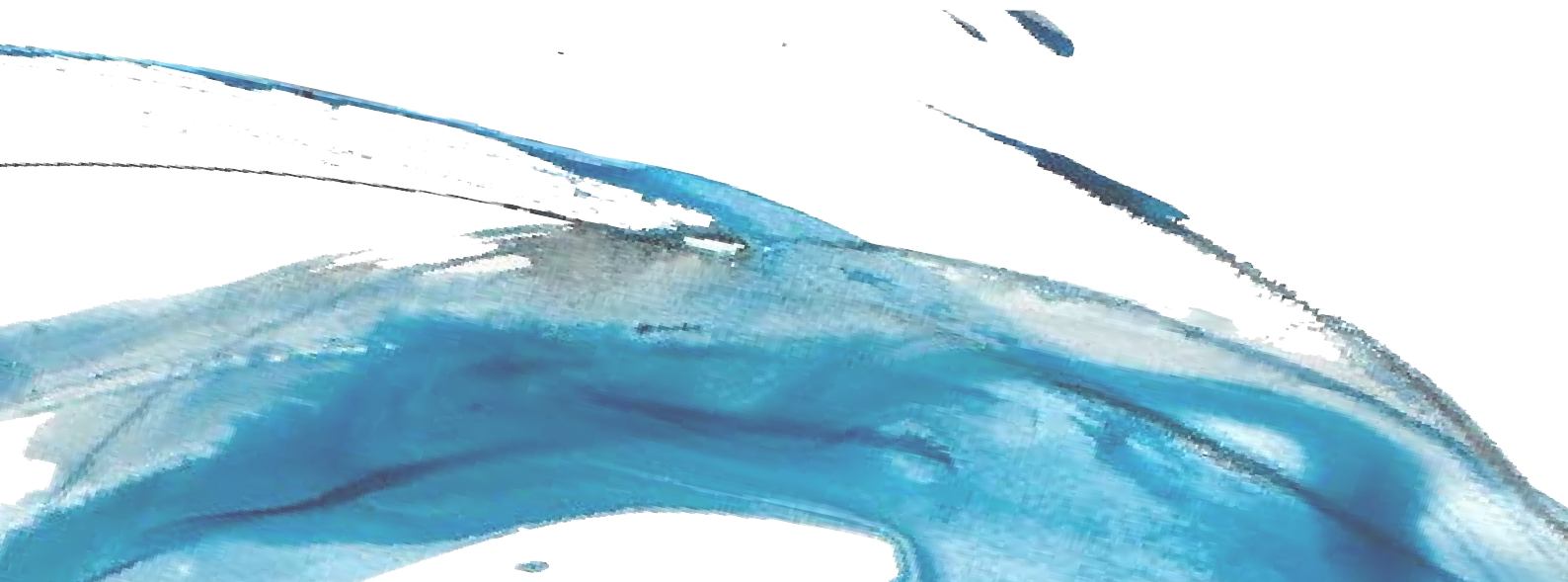
- performance technique: c'est la capacité de l'organisation à assurer son mandat de développement, mesurée selon les critères relatifs à la portée et à l'impact du service. La performance technique constitue la dimension centrale d'une performance organisationnelle durable parce qu'elle est directement liée au mandat de développement du Centre;
- performance financière: c'est la capacité de l'organisation à générer des flux de recettes qui lui permettent de couvrir ses coûts, mesurée selon les critères relatifs aux recettes et aux coûts;
- performance institutionnelle: c'est la capacité de l'organisation à mener ses processus internes de manière efficiente et efficace, mesurée selon les critères relatifs au développement et au bien-être du personnel, à la durabilité environnementale des opérations et à la gouvernance interne.

Partie II

2. Le cadre de gestion axée sur les résultats du P&B 2018-19 énonce sept résultats liés aux trois performances, ainsi que trois éléments déterminants transversaux. Chacun de ces résultats et éléments déterminants est évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs.

3. Résultats liés à la performance technique

- Extension de la portée des services (résultat 1): le Centre a étendu la portée mondiale de ses services de développement des capacités parmi les mandants de l'OIT et les partenaires internationaux, à travers une combinaison d'activités de formation et d'apprentissage présentielle, renforcées par les technologies de l'information, et à distance, souvent réalisées en collaboration avec d'autres institutions de formation.



- Impact accru du service (résultat 2): le Centre a amélioré la qualité et l'impact de ses services de soutien au développement des capacités, ainsi que de leur mise en œuvre.

4. Résultats liés à la performance financière

- Consolidation de la base de financement (résultat 3): le Centre a diversifié ses risques financiers et identifié de nouvelles sources de financement, y compris auprès de partenaires du développement non traditionnels.

- Rationalisation des coûts (résultat 4): le Centre a appliqué une politique de croissance réelle zéro pour ses frais fixes non liés au personnel et aligné le niveau de personnel sur celui du biennat précédent. Il a continué à rationaliser ses processus métiers et administratifs afin d'identifier les gains d'efficacité possibles.

5. Résultats liés à la performance institutionnelle

- Personnel compétent et motivé (résultat 5): le Centre a étendu le socle de compétences de son personnel et renforcé son système interne de reconnaissance des performances.

- Contrôle effectif (résultat 6): le Centre s'est conformé aux normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance des organisations intergouvernementales.

- Empreinte environnementale réduite (résultat 7): le Centre a réduit l'empreinte environnementale des opérations menées sur le campus.

6. Les indicateurs de performance du résultat 1 suivent le nombre de participants atteints par les activités de formation et d'apprentissage en face à face et à distance; le pourcentage de participants représentant les mandants tripartites de l'OIT; la part des activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec l'OIT; le nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre; et la part des activités conçues et/ou réalisées livrées en partenariat avec d'autres institutions de formation. Les cibles spécifiques à ces indicateurs prévoient une portée stable des activités présentielles et une croissance de l'apprentissage à distance; un pourcentage stable de mandants de l'OIT et de fonctionnaires du BIT; une collaboration étroite entre le Centre et l'OIT et une collaboration renforcée avec les organisations partenaires sur le terrain.

7. Les indicateurs de performance du résultat 2 suivent le niveau de satisfaction des participants en fin d'activité quant à la qualité globale de la formation; la part des participants qui acquièrent de nouvelles connaissances pendant la formation; et la part des participants qui appliquent les connaissances nouvellement acquises après la formation. Les cibles spécifiques à ces indicateurs appellent à une hausse graduelle de la satisfaction des participants et des taux d'acquisition des connaissances, et à une focalisation accrue sur l'application des connaissances après la formation.

8. Les indicateurs de performance du résultat 3 suivent les recettes provenant des activités de formation et des publications; le pourcentage des recettes provenant des activités de formation et des publications liées à des accords de financement à

plus grande échelle en tant que mesure de l'efficacité des efforts de mobilisation des ressources; et le taux de réussite de la participation à des appels d'offres. Les cibles spécifiques à ces indicateurs impliquent une croissance modérée des recettes pour compenser l'inflation (soit un budget à croissance réelle zéro); un accent plus fort sur les accords de financement à plus grande échelle; et un taux de réussite de la soumission d'offres égal à celui enregistré pour l'exercice biennal 2016-17.

9. Les indicateurs de performance du résultat 4 suivent le total des frais fixes du Centre et le ratio des frais généraux d'exploitation en tant que moyen de mesure de l'efficacité opérationnelle. Les cibles spécifiques à ces indicateurs concernent la priorité pour le Centre de maintenir les frais fixes, y compris les frais liés au personnel, au niveau atteint au cours du biennat 2016-17.

10. Les indicateurs de performance du résultat 5 suivent la part du budget total approuvé du Centre affectée au développement du personnel. Les cibles spécifiques à ces indicateurs montrent la priorité pour le Centre de développer davantage les compétences de son personnel.

11. Les indicateurs de performance du résultat 6 suivent l'obtention d'une opinion non qualifiée de la part du commissaire aux comptes sur les états financiers et leur présentation conforme aux normes IPSAS, ainsi que le taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires formulées par les auditeurs externe et interne. Les cibles spécifiques à ces indicateurs soulignent l'intention du Centre de maintenir les normes de bonne gouvernance observées au cours de l'exercice biennal 2016-17, y compris la certification ISO 27001: 2013 de son système de gestion de la sécurité de l'information.

12. Les indicateurs de performance du résultat 7 suivent le statut de l'obtention du Drapeau vert par le Centre et les efforts de réduction des déchets. Les cibles spécifiques à ces indicateurs montrent l'engagement du Centre à réduire son empreinte environnementale.

Partie III

13. Les sept résultats du P&B 2018-19 sont transcendés par trois éléments déterminants:

- A. l'instauration d'une culture institutionnelle d'innovation et d'apprentissage;
- B. la promotion de l'égalité des genres et de la diversité dans toutes les opérations du Centre; et
- C. la promotion du tripartisme, du social dialogue et des normes internationales du travail en tant que valeurs fondamentales sous-tendant l'offre de services de développement des capacités proposée par le Centre.

14. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la promotion de l'égalité des genres et de la diversité constituent une combinaison de mesures tournées tant vers l'extérieur que vers l'intérieur, à savoir: la part des activités de formation faisant explicitement référence aux aspects de l'égalité des genres et de la diversité; l'équilibre de genre au sein du personnel du Centre; le pourcentage de personnel non européen; et l'accessibilité des bureaux pour le personnel handicapé. Les cibles qui accompagnent ces indicateurs entendent aider le Centre à consolider sa position actuelle de prestataire mondial de services de formation qui favorisent l'intégration et l'égalité des genres; à améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes; à créer un environnement de travail plus propice au personnel handicapé; et à continuer à favoriser la diversité culturelle de son personnel.

15. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la culture de l'innovation et de l'apprentissage mesurent le taux d'investissement dans le développement de nouveaux produits et le nombre de nouveaux produits et d'améliorations aux produits existants résultant de ces investissements. Les cibles montrent que les investissements dans l'innovation augmenteront de manière modérée. L'impact attendu de ces investissements est une augmentation du nombre de produits et d'innovations.

16. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la promotion du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail consistent en l'amélioration des plans didactiques des cours du Centre proposant un contenu spécifique. La cible prévoit que le contenu spécifique à un sujet doit être étendu en proposant des programmes offrant un large éventail d'outils d'apprentissage, y compris des études de cas, des vidéos et des exercices pour compléter le plan didactique.

ANNEXES DOCUMENTAIRES

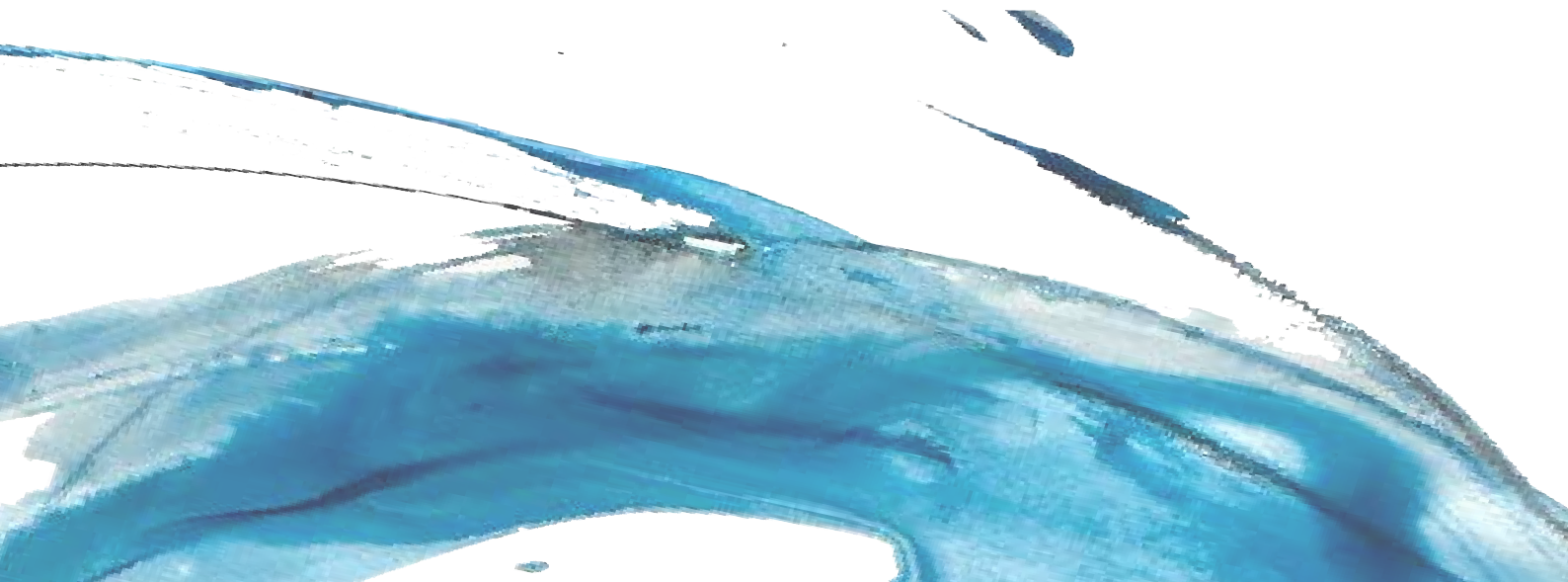
17. Les recettes totales prévues par le Centre pour l'exercice biennal 2018-19 s'élèvent à 81,241 millions d'euros. Les dépenses totales prévues s'élèvent à 81,241 millions d'euros, ce qui donne un budget en équilibre pour la période.

RÉSUMÉ DU CADRE STRATÉGIQUE DU CENTRE

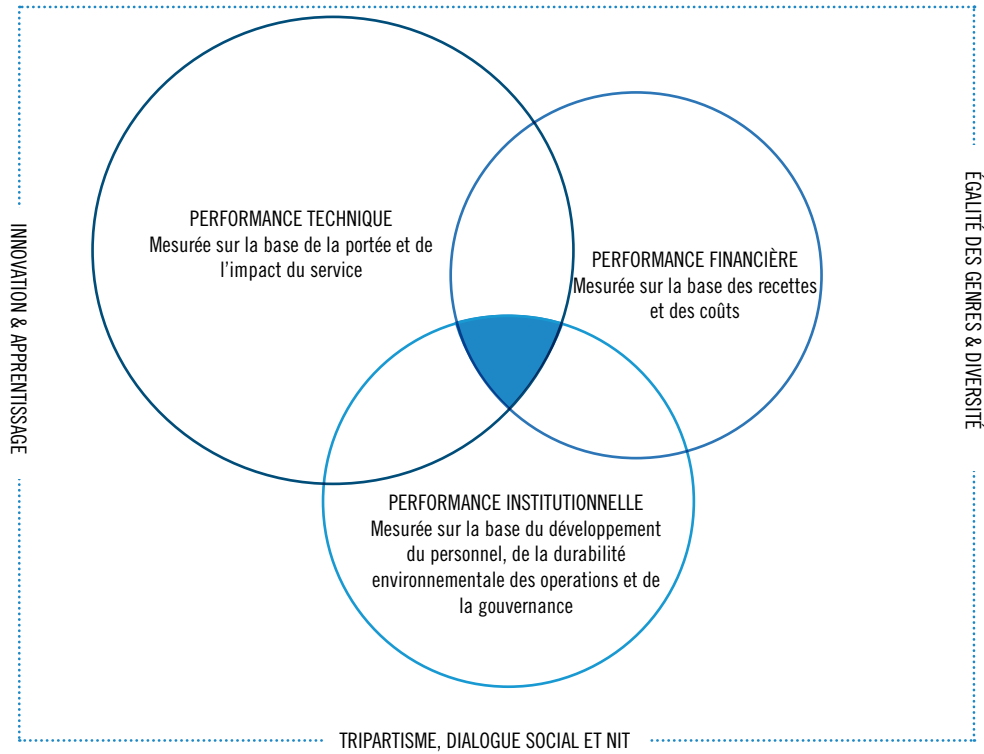
18. Comme on le lit dans le Plan stratégique pour la période 2018-21 du Centre, la stratégie de compétitivité est articulée autour de trois dimensions distinctes, interdépendantes et qui se renforcent mutuellement:

- performance technique: c'est la capacité de l'organisation à assurer son mandat de développement, mesurée selon les critères relatifs à la portée et à l'impact du service. La performance technique constitue la dimension centrale d'une performance organisationnelle durable parce qu'elle est directement liée au mandat de développement du Centre;
- performance financière: c'est la capacité de l'organisation à générer des flux de recettes qui lui permettent de couvrir ses coûts, mesurée selon les critères relatifs aux recettes et aux coûts;
- performance institutionnelle: c'est la capacité de l'organisation à mener ses processus internes de manière efficiente et efficace, mesurée selon les critères relatifs au développement et au bien-être du personnel, à la durabilité environnementale des opérations et à la gouvernance interne.

19. Les trois dimensions de la performance sont transcendées par la promotion a) de l'égalité des genres et de la diversité; b) de l'innovation et de l'apprentissage; et c) du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail. Le cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend la stratégie du Centre est décrit ci-après.



LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE TECHNIQUE

Résultat 1: Extension de la portée des services

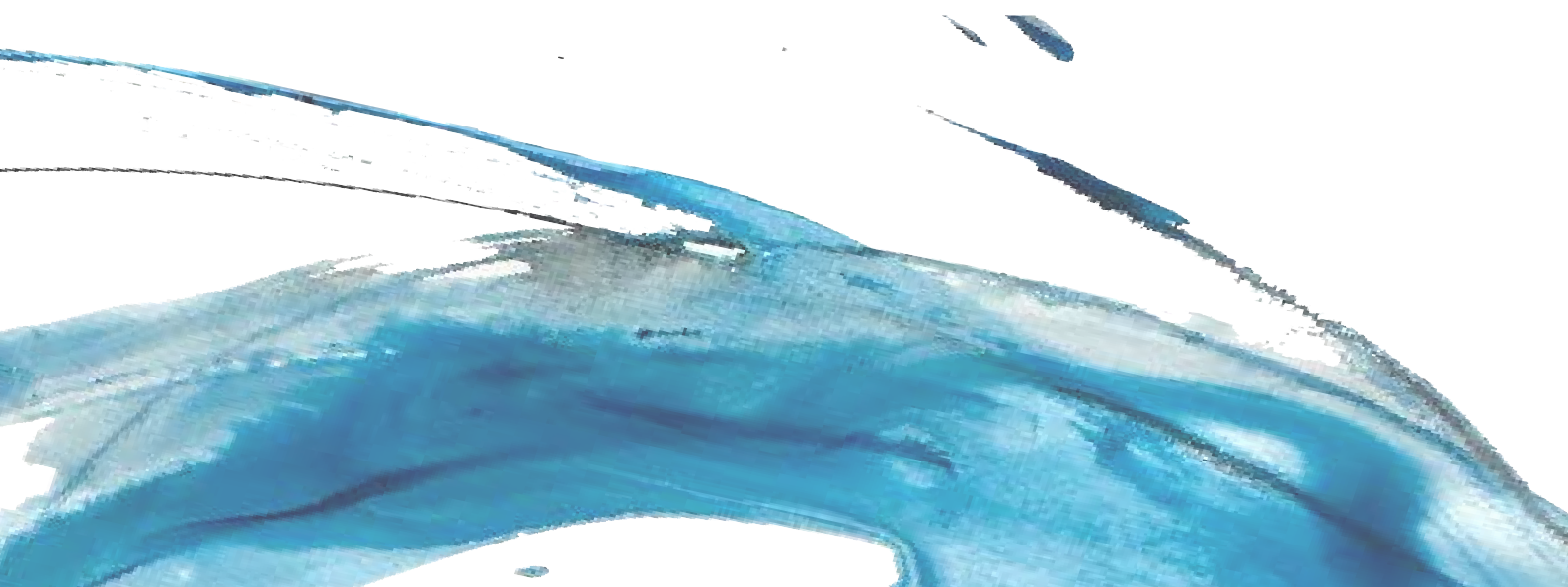
Énoncé

20. Le Centre a étendu la portée mondiale de ses services de développement des capacités parmi les mandants de l'OIT et les partenaires internationaux, à travers une combinaison d'activités de formation et d'apprentissage présentielles, renforcées par les technologies de l'information, et à distance, souvent réalisées en collaboration avec d'autres institutions de formation.

Principaux enseignements du passé

21. Les activités de formation présentielles sur le terrain et sur le campus de Turin continuent d'être la modalité préférée par la plupart des participants, en particulier par les mandants de l'OIT. Cependant, les participants apprécient la valeur ajoutée des activités mixtes qui combinent la formation en face-à-face et l'apprentissage à distance, notamment les plus jeunes.

22. La demande de produits de formation personnalisés a encore augmenté, ce qui oblige le Centre à différencier davantage ses produits pour les groupes cibles et les marchés régionaux ayant des besoins distincts et des sensibilités tarifaires particulières.



Dans ce contexte, le Centre a recouru avec succès aux activités d'apprentissage à distance pour atteindre les participants vivant dans des pays touchés par des conditions de fragilité et pour réduire la distance avec ceux qui vivent dans des régions très éloignées.

23. Le Centre a considérablement approfondi la collaboration avec l'OIT au cours de la période biennale 2016-17: en effet, plus de 60 pour cent des activités ont été conçues et réalisées conjointement avec l'OIT, et un pourcentage croissant des recettes provenant des activités de formation est lié à des contrats à grande échelle mis en œuvre dans le cadre de projets de coopération technique de l'OIT. Le Centre n'a pas encore pleinement exploré le potentiel des synergies et des effets d'échelle qui peuvent être enregistrés grâce aux partenariats avec des institutions locales dans les États Membres de l'OIT et à la conception et à la réalisation conjointes de cours présentiels ou à distance.

24. La Turin School of Development a apporté une contribution substantielle à la consolidation de la réputation du Centre en tant que pôle d'excellence académique de niveau mondial. La TSD permet également d'engranger des recettes pendant la basse saison et joue ainsi un rôle de premier plan dans la performance financière du Centre.

Changements attendus

25. Fin 2019, le Centre aura encore étendu la portée de ses services auprès des mandants de l'OIT et de ses partenaires nationaux et internationaux, grâce à une réalisation d'activités présentielles maintenue au niveau de 2016-17 et à une croissance du nombre de participants aux activités à distance. Le nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre sera maintenu au niveau de 2016-17. Le Centre aura également augmenté le pourcentage d'activités mixtes, ainsi que le taux des activités réalisées en partenariat avec des prestataires de services locaux.

Moyens d'action

26. Le travail visant à étendre la portée du Centre sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie 2018-21 du Département de formation et les plans opérationnels des programmes techniques et de l'unité du développement de partenariats.

27. Le Centre actualisera encore davantage son portefeuille de produits de formation en face-à-face, grâce à des améliorations technologiques. Par exemple, le Centre mettra l'accent sur la production de contenus multimédias numériques, notamment les livres électroniques et les matériels d'apprentissage en ligne qui permettent aux programmes techniques de mettre à jour en permanence les informations et les utilisateurs afin de

contribuer directement aux modules. Le Centre améliorera en outre ses technologies de formation et investira dans la mise à niveau continue des compétences de ses experts (voir également le résultat 5 de ce P&B et l'élément déterminant de la culture de l'innovation et de l'apprentissage).

28. Le Centre élargira son offre de cours en ligne ouverts à tous (MOOC) et de cours à distance autoguidés pour profiter des économies d'échelle et des coûts par personne inférieurs de ces modalités d'apprentissage. Par exemple, le Centre testera un programme en ligne de micro-masters en technologies d'apprentissage participatives et, à partir de 2018, hébergera le MOOC d'ACTRAV sur les droits des travailleurs dans l'économie mondialisée.

29. Conformément à l'approche de l'apprentissage de Turin et dans le souci d'accroître l'impact de la formation, le Centre augmentera la part des activités présentées dans le catalogue des cours qui combinent les phases présentielle et à distance (activités mixtes) dans des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes.

30. Pour la période biennale 2018-19, le portefeuille de formation du Centre tournera autour des priorités politiques énoncées dans le P&B 2018-19 de l'OIT, à savoir:

- Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes
- Ratification et application des normes internationales du travail
- Création et extension des socles de protection sociale
- Promouvoir les entreprises durables
- Le travail décent dans l'économie rurale
- La formalisation de l'économie informelle
- Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales
- Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables
- Équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre
- Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives.

31. Le Centre offrira également des services de développement des capacités contribuant à la réalisation des trois résultats facilitateurs du P&B 2018-19 de l'OIT. Avec le Département de la coopération multilatérale du BIT, le Centre formera les mandants de l'OIT et d'autres partenaires internationaux sur la façon de plaider pour l'inclusion du travail décent dans les plans et activités nationaux de développement durable liés au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (résultat facilitateur A). En collaboration avec l'unité d'évaluation du BIT, le Centre organisera une formation en appui de la fonction d'évaluation interne du BIT (résultat facilitateur B). Avec le Département de la programmation et de la gestion stratégiques et le Département des

partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), le Centre formera le personnel du BIT sur la gestion du cycle des programmes par pays de promotion du et sur la mobilisation efficace des ressources pour la coopération au développement (résultat facilitateur C).

32. En réponse à l'évolution des habitudes d'apprentissage, en particulier des participants plus jeunes, le Centre étendra son offre de formation mobile, en insistant sur la publication de contenu en ligne et en investissant dans les technologies de formation qui facilitent l'immersion, y compris les applications de réalité augmentée. Un exemple d'application de réalité augmentée qui devrait être affinée et déployée est l'exercice virtuel d'inspection des navires mis au point en 2017 pour l'Académie sur le travail maritime. Un autre exemple est le « Jeu vert » qui fera partie d'une série d'outils de formation visant à faciliter la mise en œuvre du Plan d'action pour la durabilité environnementale de l'OIT. Ces produits ont été développés grâce au Fonds d'innovation.

33. Le Centre appuiera la mise en œuvre de certaines des initiatives du centenaire de l'OIT:

- Dans le cadre de l'initiative sur l'avenir du travail, et en prévision de la demande émergente de services de formation et d'apprentissage sur l'impact du changement démographique sur le monde du travail, le Centre développera des produits de développement de capacités abordant des aspects tels que la réforme de la sécurité sociale, les relations professionnelles intergénérationnelles. Toujours dans le cadre de cette initiative, le Centre élargira sa gamme de produits de formation liés à l'impact du changement technologique sur le monde du travail.
- Dans le cadre de l'initiative verte, le Centre appuiera l'action du programme Emplois verts du BIT, réalisé dans le contexte du Partenariat d'action des Nations Unies pour une économie verte. En 2018, le Centre accueillera une Académie sur les emplois verts. Il examinera également son programme de certification des experts en emplois verts du BIT avant de l'ouvrir au grand public. En étroite collaboration avec les unités concernées, le Centre organisera des activités de formation et d'apprentissage liées à la mise en œuvre du plan d'action environnementale de l'OIT (voir également le paragraphe 32).
- Dans le cadre de l'initiative sur les femmes au travail, le Centre envisagera la conception de produits de développement des capacités sectoriels liés à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité, notamment dans le secteur des soins à la personne. Ces produits feront l'objet d'une promotion par le biais d'une plateforme dédiée liée à l'initiative et accessible via le site web public du Centre.
- Dans le cadre de l'initiative sur l'éradication de la pauvreté, le Centre contribuera à la promotion du travail décent dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en mettant l'accent sur l'appui au renforcement des capacités des mandants de l'OIT pour défendre l'intégration du travail décent dans les stratégies

nationales de développement liées à l'Objectif 8, mais aussi aux autres objectifs qui abordent les questions relatives au travail décent (voir également le paragraphe 31).

34. Le Centre fournira une assistance sur la mise en œuvre du plan d'action de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. En particulier, pour promouvoir un dialogue social national et transfrontalier effectif, et en étroite collaboration avec le Département des entreprises du BIT, le Centre proposera aux niveaux sectoriel, sous-régional, régional et international une formation destinée aux mandants tripartites et portant sur les principes de la Déclaration sur les entreprises multinationales (EMN) relatifs au dialogue entre les gouvernements des pays d'origine et d'implantation et au dialogue entre l'entreprise et les syndicats; il facilitera également l'échange d'expériences sur les politiques permettant de maximiser les effets des investissements étrangers directs et des opérations des EMN sur le travail décent. En outre, le Centre renforcera les capacités des EMN à appliquer les normes internationales du travail et à promouvoir le travail décent tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.

35. À travers ses activités, le Centre contribue aux objectifs interdépendants et qui se renforcent mutuellement de développement des capacités: a) des individus; b) des organisations; et c) des sociétés.

a) Pour développer les capacités des individus, le Centre proposera des formations sur les compétences fonctionnelles et techniques nécessaires pour promouvoir le travail décent, avec un accent sur les thèmes prioritaires énoncés au paragraphe 32. Il gèrera chaque année un catalogue de cours ouverts sur ces sujets et organisera des activités sur mesure répondant à des demandes et besoins spécifiques.

b) Pour développer les capacités des organisations, le Centre étendra sa gamme de services personnalisés de formation et de conseil aux institutions du marché du travail sur les thèmes de la planification stratégique, des règles et des règlements, des partenariats, du leadership, des politiques organisationnelles et des structures de pouvoir. Le Centre sera également l'un des agents de mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles 2018-21 de l'OIT visant à promouvoir davantage la Déclaration de 2008 sur la justice sociale et à cibler à la fois le personnel du BIT et les mandants de l'Organisation grâce à des activités de formation sur mesure liées aux résultats facilitateurs du P&B 2018-19 de l'OIT, comme indiqué au paragraphe 33.

c) Pour développer les capacités des sociétés et ainsi faciliter la mise en place d'un environnement plus propice à la promotion du travail décent, le Centre lancera de nouveaux produits de formation sur les politiques abordant les facteurs économiques, politiques, environnementaux et sociaux, y compris les aspects culturels et les systèmes de valeurs. Un des produits phares est l'ensemble de formation sur le renforcement de l'environnement favorable aux entreprises durables, prévu pour 2018.

36. Le Centre étendra ses partenariats existants avec d'autres organisations multilatérales à la prestation de services de soutien au renforcement des capacités. Par exemple, avec l'École des cadres du système des Nations Unies (le « Staff College », voisin du Centre), il offrira en 2018 et 2019 un programme conjoint de formation en leadership exécutif pour le personnel du BIT et, avec la Fondation européenne pour la formation, il testera une approche systémique de la facilitation des réseaux dans certains pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne. Le Centre mettra davantage l'accent sur les partenariats avec les institutions de formation sur le terrain, notamment les universités, les académies locales et les fournisseurs de services à but lucratif.

37. Une attention particulière sera accordée à la promotion de partenariats avec les organismes d'assurance de la qualité dans des secteurs prioritaires, tels que le prêt-à-porter, la construction et l'agriculture commerciale.

38. Le Centre continuera à prendre part au programme conjoint de développement du personnel avec le BIT. Les activités conjointes porteront sur la formation du personnel nouvellement recruté, des directeurs des bureaux extérieurs et des cadres supérieurs, et chercheront à contribuer directement à la réalisation du programme de réforme de l'OIT.

39. La Turin School of Development (TSD) est complètement intégrée dans les programmes de formation du Centre, et chaque master renforce encore l'avantage comparatif du Centre en tant que plateforme mondiale d'échange de connaissances et d'expertise régionale et nationale. En 2018, la TSD étendra son offre de masters à plusieurs autres domaines techniques, par exemple le développement avec des universités et des instituts de recherche de renommée mondiale de programmes débouchant sur la délivrance d'un certificat, comme on le lira dans la section relative au résultat 2. Le groupe de recherche créé en coopération avec de tels universités et instituts de recherche sera renforcé et bénéficiera de moyens accrus.

Évaluation des risques

40. Les principaux risques sont les suivants:

- le Centre ne possède pas les moyens financiers permettant de développer de nouveaux produits de formation;
- le Centre manque des ressources financières nécessaires pour investir dans la mise à niveau des compétences de ses experts;
- les experts du Centre mettent du temps à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à l'évolution des technologies de l'apprentissage et des approches didactiques;

-
- le Centre ne parvient pas à attirer le talent et la diversité nécessaires au sein de son personnel pour répondre aux besoins distincts de participants de tranches d'âge, de régions et de niveaux de formation différents;
 - les produits de formation du Centre sont considérés comme trop généraux et insuffisamment orientés sur les groupes cibles et leurs besoins distincts;
 - les produits de formation du Centre sont jugés trop chers;
 - le Centre perd le soutien des mandants de l'OIT.

41. En réponse à ces risques, le Centre:

- cherchera en priorité, dans la mesure du possible, un financement pour l'innovation dans les produits de formation, y compris les nouvelles technologies de l'apprentissage et approches didactiques;
- mettra davantage l'accent sur la mise à jour permanente des compétences de ses experts (voir résultat 5 et élément déterminant transversal B);
- mènera une recherche de marché plus systématique sur les besoins des participants, impliquera dès le début les futurs participants dans la conception de nouveaux produits de formation, et mettra au point des campagnes de sensibilisation spécifiques à des segments de marché (voir résultat 3);
- abaissera, le cas échéant, les coûts de participation par personne en recourant aux modalités de formation à distance;
- limitera la hausse des frais fixes non liés au personnel en adoptant un budget à croissance réelle zéro pour ce poste de coûts (voir résultat 4);
- sera en liaison permanente avec les représentants des groupes des travailleurs, des employeurs et des gouvernements du Conseil.

Indicateurs

42. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 1 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 1.1. Nombre de participants ayant bénéficié des activités de formation face à face (y compris des cours de formations mixtes), ventilé par genre et mandants tripartites	
<p>Cible (<i>nombre cumulé pour le biennat 2018-19</i>): 22 000 participants, dont 45 pour cent de femmes Parmi eux: 2 796 participants employeurs 3 067 participants travailleurs 3 157 participants du ministère du Travail</p>	
<p>Base de référence (biennat 2016-17): Nombre total de participants: 20 122, dont 44 pour cent de femmes Parmi eux: 2 443 participants employeurs 2 653 participants travailleurs 2 653 participants du ministère du Travail</p>	
Indicateur 1.2. Nombre de participants ayant bénéficié des activités d'apprentissage à distance, ventilé par genre et mandants tripartites	
<p>Cible (<i>nombre cumulé pour le biennat 2018-19</i>): 14 000 participants, dont 45 pour cent de femmes Parmi eux: 1 148 participants employeurs 3 444 participants travailleurs 1 148 participants du ministère du Travail</p>	
<p>Base de référence (biennat 2016-17): Nombre total de participants: 8 629 (y compris 3 483 participants inscrits aux cours d'apprentissage à distance en tutorat et 5 146 participants aux cours en ligne ouverts à tous, aux cours d'apprentissage à distance autodidactiques et aux communautés de pratiques)</p>	
<p>Pour les 3 483 participants des cours d'apprentissage à distance en tutorat: 45,2% de femmes 312 participants employeurs 1 280 participants travailleurs 253 participants du ministère du Travail</p>	<p>Pour les 5 146 participants des cours en ligne ouverts à tous, des cours d'apprentissage à distance autodidactiques et des communautés de pratiques: n.d (Les données ventilées par type de modalité de cours à distance, par genre et par organisation mandante seront compilées à compter du 1 janvier 2018.)</p>
Indicateur 1.3. Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT	
<p>Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 66 pour cent</p>	
<p>Base de référence (2016): 63,1 pour cent</p>	
Indicateur 1.4. Nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre	
<p>Cible (nombre cumulé pour la période biennale 2018-19): 1 600</p>	
<p>Base de référence (2016): 768</p>	
Indicateur 1.5. Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation	
<p>Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 25 pour cent</p>	

Résultat 2: Impact accru du service

Énoncé

43. Le Centre a amélioré la qualité et l'impact de ses services de soutien au développement des capacités, ainsi que de leur mise en œuvre.

Principaux enseignements du passé

44. Les participants qui viennent au Centre ont des attentes de plus en plus élevées en matière de qualité de la formation et des services tels que l'hébergement et la restauration. Ces dernières années, le Centre a donc redoublé d'efforts pour améliorer tant la qualité de son offre de formation que l'expérience de vie sur le campus. Par exemple, au cours de l'exercice biennal 2016-17, le Centre a accru l'utilisation des technologies de l'information dans les activités de formation grâce au déploiement de plateformes d'apprentissage en ligne; rénové les chambres, les salles de formation et les installations de restauration; et élargi la gamme des activités du temps libre, notamment des excursions proposées le week-end. Le Centre est également désormais en mesure d'enregistrer un niveau de satisfaction plus élevé des participants, ainsi qu'un impact accru de ses activités de formation, et ce grâce à l'introduction d'une évaluation d'acquisition de connaissances en fin d'activité et d'évaluations externes annuelles. Il poursuivra dans cette voie de recherche continue de l'amélioration de la qualité par étapes.

Changements attendus

45. Tout au long de la période biennale 2018-19, le Centre mettra davantage l'accent sur la qualité en tant que facteur de différenciation essentiel de ses services. Pour ce faire, le Centre étudiera en 2018 la faisabilité d'une certification ISO, et un document sur ce sujet sera présenté pour décision lors de la 81e session du Conseil en octobre 2018. En outre, le Centre personnalisera son offre de services afin de répondre aux besoins de segments de clientèle distincts, tels que les mandants des pays à revenu moyen ou des pays touchés par la fragilité. Il affinera également son système de suivi et d'évaluation interne. D'ici 2019, le Centre aura mis à jour les infrastructures du campus et renforcé les compétences pédagogiques de ses experts (voir également les résultats 5 et 6 du P&B).

Moyens d'action

46. Le travail visant à améliorer la qualité des services du Centre sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie 2018-21 du Département de formation.

47. Le Centre mettra l'accent sur la qualité dans tous les aspects de son travail, y compris la prestation de services de formation personnalisés et des services connexes, afin de garantir aux participants une expérience exceptionnelle. Le Centre mettra tout en œuvre pour obtenir une certification dans le cadre de la prochaine norme ISO 21001 pour les organisations éducatives. La norme ISO 21001 devrait être publiée pendant le biennat et conférer un outil de gestion commun aux organisations qui fournissent des produits et services éducatifs répondant aux besoins et aux exigences des apprenants et des autres clients. Elle se concentrera sur l'interaction spécifique entre une institution d'éducation, l'apprenant, les participants et les autres intervenants.

48. Dans le cadre du processus de certification, le Centre examinera l'ensemble des compétences qui sous-tendent son approche de l'apprentissage et établira un nouveau cadre d'accréditation interne aligné sur les pratiques d'excellence mondiales. En 2018, le Centre testera l'application du cadre d'accréditation dans certaines activités du Programme des activités pour les travailleurs, tant présentielles qu'à distance. Selon les résultats du projet pilote, le cadre d'accréditation pourrait ensuite être étendu à d'autres programmes techniques du Département de la formation.

49. Le Centre procédera également à l'introduction de programmes de formation modulaires débouchant sur un diplôme qui vont au-delà des exigences pour l'obtention des certificats de réussite et de participation qui sont actuellement remis aux participants. Par exemple, en 2018, le Centre pilotera un programme de micro-masters sur les solutions d'apprentissage améliorées par les technologies, en partenariat avec l'Open University des Pays-Bas. Les participants à ce cours devraient compléter une série de modules à distance dans le cadre d'un parcours d'apprentissage en plusieurs étapes.

50. Le Centre améliorera son système de suivi et d'évaluation. En 2018, le Centre automatisera les évaluations d'acquisition de connaissances menées en fin d'activité et introduira le concept de panels pour suivre les participants six mois après la formation afin d'évaluer les progrès réalisés dans l'application des connaissances à mi-chemin entre le niveau de la sortie et le niveau des résultats. À travers ces panels, le Centre collectera les conseils des utilisateurs finaux quant à la conception des services de formation de nouvelle génération.

51. À partir de 2018, le Centre suivra le taux d'application des connaissances des participants après la formation. Ce taux fera l'objet d'un contrôle indépendant mené dans le cadre des évaluations annuelles commanditées par le Centre et sera mesuré sur la base d'un nouvel indicateur de performance (voir plus bas).

Évaluation des risques

52. Les principaux risques sont les suivants:

- la certification ISO est un exercice complexe qui exige le réalignement de certains processus métiers. L'examen et le réalignement des processus métiers pourraient se heurter à une certaine réticence interne;
- le financement alloué par le P&B 2018-19 à la certification est insuffisant;
- le développement de produits de formation débouchant sur un diplôme pourrait être retardé, et la demande des clients actuels du Centre pour ce service pourrait être limitée;
- les taux d'application des connaissances après la formation sont influencés par de nombreux facteurs échappant au contrôle du Centre; de ce fait, l'impact (ou l'absence d'impact) pourrait n'être imputable que partiellement à la formation, et les résultats pourraient confirmer les performances des biennats précédents mais n'avoir qu'une pertinence limitée pour la validation de la qualité actuelle des services.

53. En réponse à ces risques, le Centre:

- mènera une campagne de communication interne afin de sensibiliser le personnel aux avantages de la certification et au bien-fondé du processus. Il examinera et appliquera les enseignements tirés du processus de certification de la sécurité informatique (ISO 27001) achevé en 2016;
- accordera la priorité, dans la mesure du possible, au financement des investissements requis pour la certification de ses services phares par des organismes sectoriels internationalement reconnus;
- testera l'introduction de services débouchant sur l'obtention d'un diplôme en 2018, avant de prendre une décision quant à l'offre effective de ces services et, le cas échéant, commercialisera les nouveaux services sur les marchés concernés;
- suivra, en complément des évaluations indépendantes annuelles, l'impact de ses services de formation six mois après la fin de l'activité à travers des panels composés d'anciens participants; de la sorte, le fossé entre l'évaluation en fin d'activité et celle menée un an après la formation pourra être « comblé ».

Indicateurs

54. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 2 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 2.1. Niveau de satisfaction des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 4,5
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 4,5
Indicateur 2.2. Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 85 pour cent
Base de référence (2016): 84 pour cent
Indicateur 2.3. Pourcentage de participants appliquant les connaissances nouvellement acquises après la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 66 pour cent
Base de référence: N/A (nouvel indicateur)

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Résultat 3: Consolidation de la base de financement

Énoncé

55. Le Centre a diversifié ses risques financiers et identifié de nouvelles sources de financement, y compris auprès de partenaires du développement non traditionnels.

Principaux enseignements du passé

56. Après plusieurs années de baisse, les contributions volontaires non assorties de conditions reçues des partenaires de développement se sont stabilisées au cours de l'exercice biennal 2016-17. En 2017, elles représentaient environ 30 pour cent des recettes totales du Centre, et plus de deux tiers du total des recettes provenant des activités de formation, des publications et des autres services. La hausse des recettes propres est principalement due à l'augmentation du nombre d'activités sur mesure, y compris celles réalisées dans le cadre de projets de coopération technique à grande échelle de l'OIT. En outre, le Centre a enregistré une hausse progressive du nombre de participants autofinancés grâce aux cours ouverts.

57. Globalement, la stratégie de diversification des sources de financement a donné des résultats satisfaisants. Le Centre a rempli ses obligations et enregistré un excédent qui lui permet d'octroyer des bourses, de développer de nouveaux produits et de rénover le campus.

Changements attendus

58. Comme lors du biennat précédent, le Centre financera ses opérations grâce à des sources de recettes différenciées.

Moyens d'action

59. Le travail déployé par le Centre pour consolider sa base de financement sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie du Département de la formation et, en ce qui concerne les recettes provenant des activités de formation et des publications, par le plan de marketing ancré dans ce cadre.

60. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre poursuivra ses efforts pour renforcer sa base de ressources grâce à une stratégie en deux volets qui repose sur la mobilisation de contributions volontaires non assorties de conditions et sur la génération de recettes par les activités de formation, les publications et les autres sources.

61. Pour mobiliser des contributions volontaires, le Centre maintiendra et approfondira sa collaboration avec ses partenaires traditionnels, parmi lesquels les gouvernements de l'Italie, du Portugal, de l'Irlande, du Japon et de la Région wallonne. En outre, le Centre cherchera à obtenir des contributions volontaires de nouveaux partenaires du développement, y compris des contributions en nature, comme le détachement temporaire d'experts.

62. Afin de sécuriser les recettes provenant des cours ouverts et conserver les clients existants, le Centre affinera ses outils de promotion. Le catalogue des cours, désormais disponible en ligne, sera amélioré à l'aide des médias sociaux et du marketing par courrier électronique, des clips vidéo de présentation, de l'optimisation de la recherche sur les moteurs en ligne, et de l'analyse des données afin de favoriser une promotion efficace et efficace des cours. Le Centre mènera également des campagnes de sensibilisation sur mesure sur les médias sociaux adaptés afin d'attirer des participants autofinancés, en particulier des pays à revenu intermédiaire supérieur comme l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et la Russie. Il mettra à niveau son système de gestion de l'information sur les participants et exploitera au mieux les données afin de contacter les anciens participants susceptibles d'être intéressés par de nouvelles activités à travers des campagnes de promotion ciblées.

63. Pour attirer de nouveaux participants, et donc engranger des recettes supplémentaires, le Centre cherchera à augmenter le nombre d'activités sur mesure. Il lancera des campagnes de sensibilisation ciblées destinées aux intermédiaires institutionnels dont le mandat est de parrainer des interventions de renforcement des capacités pour les mandants de l'OIT, ainsi qu'aux partenaires internationaux. Cela se fera par le biais des initiatives du centenaire et des programmes phares de l'OIT, et le Centre regroupera ses services de soutien au développement des capacités et les promouvra en partenariat avec les unités correspondantes du BIT via des plateformes dédiées. Avant fin 2018, le Centre organisera au moins quatre plateformes pour soutenir le Programme phare mondial sur la promotion des emplois pour la paix et la résilience, l'initiative sur l'avenir du travail, l'initiative sur les femmes au travail et l'initiative sur les entreprises.

64. En outre, le Centre lancera un projet pilote sur les campagnes de promotion sectorielles, mené en partenariat avec les unités concernées du BIT et visant à mettre en valeur l'expertise de formation pertinente dans les secteurs prioritaires, comme le prêt-à-porter et la construction. Les campagnes de sensibilisation sectorielles se

concentreront sur les partenaires de développement non traditionnels, notamment les fondations internationales et les entreprises, auprès desquels le Centre peut tirer parti de son avantage comparatif, toujours en conformité avec les politiques et lignes directrices correspondantes établies par l'OIT. Le Centre améliorera également la présentation de son offre d'activités sur mesure sur son site.

65. Le Centre élargira son portefeuille de projets à grande échelle, où les activités de formation au niveau national sont réalisées pour le compte de projets facilités par l'OIT, regroupées en plusieurs parcours d'apprentissage s'étalant sur plusieurs années et souvent organisées en collaboration avec des partenaires locaux. Citons comme exemples de tels projets à grande échelle le projet de promotion de l'emploi des jeunes en Afghanistan, mis en œuvre par le Centre et financé à travers l'accord de partenariat OIT-Norvège, et le projet sur le dialogue social et les relations professionnelles animé par l'OIT au Bangladesh.

66. Les efforts de mobilisation de ressources engloberont également la participation à aux appels d'offres pour les contrats de coopération technique financés par des partenaires du développement comme l'Union européenne, la Banque mondiale ou d'autres institutions financières internationales, en consultation avec les bureaux extérieurs de l'OIT et PARDEV. Un accent plus marqué sera mis sur l'exploration du potentiel des partenariats de développement novateurs, y compris par le biais de mécanismes de coopération Sud-Sud et triangulaire, de partenaires de développement non traditionnels, notamment dans le cadre de projets de coopération Sud-Sud et triangulaire basés sur les initiatives pilotes mises en œuvre avec le soutien du gouvernement chinois et du gouvernement norvégien.

67. Le Centre élargira également l'ampleur des opérations menées sur le campus en basse saison, notamment en lançant de nouveaux produits de formation comme les universités d'été et en louant les infrastructures hôtelières et didactiques à des tiers. Il continuera à sonder le marché de la publication et de la conception multimédia en ligne. À cette fin, le portefeuille de services de l'unité Conception multimédia du Centre sera aligné avec d'autres unités techniques internes pour renforcer encore plus les liens avec le réseau mondial de développeurs de contenu multimédia et ainsi assurer une pensée créative de pointe.

Évaluation des risques

68. Les principaux risques sont les suivants:

- les contributions volontaires reçues par le Centre pourraient encore baisser en raison des contraintes budgétaires rencontrées par les partenaires traditionnels du développement;

- indirectement, ces contraintes budgétaires pourraient affecter les recettes provenant des activités de formation liées à des projets de coopération technique financés par ces partenaires et mis en œuvre par l'OIT;
- les recettes provenant de projets financés par des partenaires du développement non traditionnels tels que les fondations internationales et les entreprises multinationales pourraient être perdues parce que ces organisations imposent des conditions, telles que des plafonds pour les coûts indirects éligibles ou des obligations de rapport, que le Centre ne peut remplir;
- les participants autofinancés des pays à revenu intermédiaire pourraient trouver les activités du Centre trop chères et opter pour une offre locale plus compétitive.

69. En réponse à ces risques, le Centre:

- continuera à renforcer l'unité de développement des partenariats intégrée au Département de la formation afin d'étendre ses opérations de participation à des appels d'offres et ses activités de promotion;
- flexibilisera davantage sa politique tarifaire pour les activités sur mesure, y compris en octroyant des remises en cas d'achat groupé dans le cadre de contrats à grande échelle, ou en cas d'organisation d'activités sur le campus pendant la basse saison;
- mettra l'accent sur les campagnes de promotion visant des groupes cibles moins regardants sur le coût, comme les cadres moyens de la fonction publique et les fonctionnaires des agences des Nations Unies.

Indicateurs

70. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 3 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 3.1. Recettes provenant des activités de formation et des publications
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 55 775 000 euros
Base de référence (2016): 24 593 000 euros
Indicateur 3.2. Recettes provenant des activités de formation et des publications liées à des accords de financement d'un montant supérieur à 500 000 euros
Cible: 6 millions d'euros
Base de référence (2016): 2,8 millions d'euros
Indicateur 3.3. Taux de réussite de la participation aux appels d'offres, exprimé en pourcentage de contrats décrochés par rapport au nombre total d'offres soumises pendant l'année civile
Cible: 38 pour cent
Base de référence (2016): 38 pour cent

Résultat 4: Rationalisation des coûts

Énoncé

71. Le Centre a appliqué une politique de croissance réelle zéro pour ses frais fixes non liés au personnel et aligné le niveau de personnel sur celui du biennat précédent. Il a continué à rationaliser ses processus métiers et administratifs afin d'identifier les gains d'efficacité possibles.

Principaux enseignements du passé

72. Le Centre a veillé à ce que les dépenses fixes soient maintenues au niveau le plus bas possible afin d'assurer la compétitivité de ses produits. Cela a signifié que les moyens financiers ont été dirigés vers des domaines prioritaires dans le cadre du processus de budgétisation et que toutes les augmentations progressives ont été justifiées.

73. Les niveaux actuels de dotation en personnel ont été maintenus au cours de la dernière période biennale, et les fonds ont été surveillés de très près afin de s'assurer que les frais de personnel restent à un niveau acceptable. Les différentes vacances de postes intervenues au cours des deux dernières années ont permis de réaliser des économies, car le Centre a pourvu ces postes à des grades inférieurs.

74. Des efforts considérables ont également été déployés pour redéfinir, simplifier et rationaliser les processus commerciaux et administratifs. Un tel travail nécessite non seulement une planification, mais aussi des consultations approfondies avec les membres du personnel à tous les niveaux, ainsi que des compétences internes et externes dans le domaine des technologies de l'information et des bonnes pratiques financières. Les politiques, règles et procédures existantes doivent être révisées, ou de nouvelles mesures adoptées pour soutenir les changements proposés. Le déploiement des projets achevés a eu un impact sur la manière dont les membres du personnel travaillent et a permis de simplifier ces processus grâce à l'utilisation de nouveaux outils informatiques.

Changements attendus

75. Le Centre adoptera une politique de croissance réelle zéro qui s'appliquera à tous les frais fixes non liés au personnel afin de réduire davantage ses coûts et d'ainsi maintenir sa compétitivité au cours du prochain exercice biennal. Le Centre maintiendra son effectif actuel.

76. Le Centre intégrera également l'unité de conception et de production multimédia (MDP) au Département de la formation. Le rôle de l'unité changera pour mieux soutenir les efforts du Département de formation et sa future stratégie de marketing. Les services d'impression internes actuels seront progressivement démantelés et les actifs correspondants vendus.

77. Le système financier actuel ERP, le système d'information d'entreprise et la plateforme e-Campus sont améliorés pour étendre leurs capacités analytiques, et de nouveaux rapports seront disponibles pour mieux suivre les performances du Centre et fournir des informations plus pertinentes pour la prise de décisions. Les efforts de rationalisation continueront avec la refonte et la simplification des nouveaux processus commerciaux et administratifs. Cela comprendra également l'automatisation des opérations bancaires. Les consultations avec le personnel à tous les niveaux seront étendues à l'avenir afin que les projets puissent être achevés plus efficacement et plus rapidement.

Moyens d'action

78. Pour la prochaine période budgétaire, le Centre adoptera une politique de croissance réelle zéro des dépenses autres que celles liées au personnel et maintiendra le niveau actuel de dotation en personnel tout en continuant de diriger ses ressources financières et humaines vers les domaines prioritaires et d'assurer la compétitivité de ses produits.

79. Le Centre intégrera l'unité MDP dans un programme de formation existant afin d'optimiser l'utilisation des ressources de cette unité et de renforcer le soutien qu'elle apporte aux activités de formation. Le Centre s'efforcera également de réduire les coûts de production de ses services grâce à la standardisation de la plateforme de conception qui sous-tend les cours, et ce afin de faciliter l'utilisation interchangeable de matériels d'apprentissage (vidéos, modules, exercices et études de cas) et de réduire les délais de livraison du produit assemblé. En guise de mesure ultérieure de réduction des coûts, le Centre démantèlera son imprimerie interne.

80. L'utilisation des outils d'analyse et de visualisation des données et des systèmes d'information d'entreprise sera améliorée pour renforcer les capacités de suivi des performances, de prise de décisions et de production de rapports. Une initiative pilote sera lancée pour étendre le concept des informations d'entreprise au-delà du cadre traditionnel des programmes de formation et arriver à des outils de gestion élargie en tirant parti de l'extension de la gamme de données disponibles dans les systèmes internes, des systèmes de gestion de l'apprentissage ainsi que des indicateurs mondiaux de développement.

81. Le Centre mettra également en place une capacité d'établissement de rapports financiers, qui fournira à la Direction et aux services financiers un outil convivial permettant de générer de multiples rapports et d'éliminer le travail actuel de traitement de données, ce qui entraînera des gains d'efficacité. Toutes les interventions manuelles dans les données du Centre sont automatisées autant que possible, ce qui débouchera sur des gains de temps.

82. Les principaux processus opérationnels du Centre seront rationalisés davantage et simplifiés, sur la base des gains d'efficacité déjà réalisés et en assurant la prestation de services de formation la plus rentable et la réactivité la plus élevée aux besoins des mandants. Le Centre fournira un service proactif et réactif grâce à la disponibilité de rapports conviviaux, de sorte à renforcer la responsabilisation et les processus décisionnels à travers l'organisation. Il automatisera autant que possible ses processus et étendra l'utilisation des outils informatiques. Des économies seront également réalisées dans le domaine de l'impression, la documentation étant de plus en plus distribuée par voie électronique. Par exemple, le processus d'achat fonctionnera désormais sur la base de copies électroniques des contrats, bons de commande, factures ainsi que de toutes les approbations connexes. L'adoption du système de gestion des congés par voie électronique éliminera la nécessité d'imprimer les documents car toutes les demandes et approbations se feront par cette voie.

83. En outre, un examen global des politiques, des règles et des procédures actuellement en place au Centre sera mené afin d'identifier les risques et les mesures d'atténuation, tout en gardant à l'esprit que le Centre doit pouvoir réagir rapidement à l'évolution de l'environnement de formation. Dans l'ensemble, ces efforts rendront le Centre plus simple et plus efficace.

Évaluation des risques

84. Les principaux risques sont les suivants:

- s'il est tenu compte de l'inflation et des fluctuations des taux de change dans le budget, le pouvoir d'achat du Centre pourrait ne pas suffire pour faire face à des frais fixes inattendus;
- les résultats financiers actuels du Centre pourraient s'écarter de manière significative du budget approuvé;
- des problèmes pourraient surgir en raison de l'intégration de MDP dans un programme existant et entraîner une perte de recettes ou un allongement des délais de prestation de services;
- le Centre pourrait rencontrer de sérieux problèmes lors de l'adoption des nouveaux outils informatiques qui automatiseront les processus, et donc subir une baisse de son niveau de prestation de services.

85. En réponse à ces risques:

- le budget biennal du Centre tient compte des prévisions relatives à l'inflation et aux taux de change réalisées sur la base de sources fiables, et une provision a été inscrite au budget pour couvrir les dépenses imprévues;
- tout au long de la période biennale, le Centre procède à des examens réguliers qui évaluent sa santé financière et ses performances et permettent de prendre des décisions bien informées et, le cas échéant, les mesures de correction nécessaires;
- une stratégie détaillée sera élaborée à la suite de l'intégration de MDP dans un programme de formation. Cette stratégie fixera les nouveaux objectifs et cibles, détaillera l'intégration des services et abordera la fermeture des services d'impression internes;
- un test exhaustif des transactions aura lieu et le personnel concerné bénéficiera d'une formation avant la mise en service des nouveaux outils afin de minimiser les interruptions du service.

Indicateurs

86. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 4 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 4.1. Total des dépenses fixes
Cible: 44 645 000 euros
Base de référence (2016): 45 442 000 euros
Indicateur 4.2. Pourcentage des frais généraux d'exploitation par rapport aux dépenses totales
Cible: maintien à 25 pour cent
Base de référence (2016): 25 pour cent
Indicateur 4.3. Nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés
Cible: 6 processus
Base de référence (2016): 3 processus

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Résultat 5: Personnel compétent et motivé

Énoncé

87. Le Centre a étendu le socle de compétences de son personnel et renforcé son système interne de reconnaissance des performances.

Principaux enseignements du passé

88. Le Centre a fait des efforts considérables au cours des deux derniers cycles de programmation pour développer son capital humain en appui au mandat de l'OIT et atteindre ses objectifs stratégiques. Le budget alloué au développement du personnel en 2016 et 2017 représentait 1,5 pour cent de la masse salariale totale, conformément à la cible fixée. Le Centre a mis l'accent sur une approche plus qualitative. Les objectifs énoncés dans le Plan stratégique 2016-17 au titre de cet indicateur ont été pleinement atteints et même dépassés.

89. Pour renforcer les compétences de gestion et de leadership de ses cadres supérieurs, le Centre a développé à leur intention plusieurs initiatives et activités spécifiques, telles que des centres d'évaluation pour les gestionnaires et les chefs d'équipe. Des possibilités de soutien professionnel et de perfectionnement personnel ont également été offertes aux fonctionnaires de niveau intermédiaire afin de leur donner des perspectives de développement de carrière. Cette approche plus structurée du renforcement du leadership et des capacités managériales affiche des débuts prometteurs, mais le Centre peut faire plus en matière de sensibilisation du groupe cible afin d'inciter ces fonctionnaires à jouer un rôle plus proactif dans leur développement professionnel.

90. Pour améliorer les compétences de ses experts selon les priorités de l'OIT et les défis rencontrés dans le monde du travail, et pour suivre le rythme du développement technologique en matière d'apprentissage, le Centre a proposé à son personnel des activités de développement collectives et individuelles. Il a également testé avec succès le lancement de programmes de certification de la facilitation d'activités d'apprentissage, que la Direction devrait encourager et promouvoir auprès du personnel.

91. Malgré le faible taux de renouvellement du personnel, des progrès globaux continuent d'être signalés en ce qui concerne la diversité géographique et l'équilibre de genre. Les objectifs consistant à attirer des candidats qualifiés originaires de pays

et régions sous-représentés et à améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les catégories des services organiques et supérieures devraient continuer à être poursuivis lors de chaque processus de recrutement.

92. À la suite d'une longue négociation au sein du Comité de négociation paritaire, une « convention concernant le personnel engagé en vertu d'un contrat à durée déterminée lié à des activités de formation spécifiques constituant un programme cohérent » a été signée entre le Centre et le Syndicat du personnel le 26 octobre 2016. La conclusion réussie de ce long et intensif processus de négociation ouvrira sans doute la voie à un futur dialogue social constructif et renforcé tout en respectant les rôles et les prérogatives de la Direction et du Syndicat du personnel.

93. En consultation avec le comité mixte sur la sécurité et la santé au travail (SST), le Centre a lancé fin 2016 une évaluation générale des risques, qui s'achèvera en 2017. Cette évaluation débouchera sur une cartographie globale des risques identifiés au Centre, ainsi que sur un plan d'action pour l'amélioration de la SST, qui sera incorporé dans le système de gestion de la sécurité et de la santé au travail du Centre.

Changements attendus

94. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre continuera à investir dans les activités de développement du personnel, à savoir le renforcement des compétences de leadership et de gestion; le développement des compétences techniques et pédagogiques, y compris des compétences techniques permettant de concevoir et d'offrir des services de formation améliorés par l'informatique à travers le campus en ligne; et la promotion d'une culture axée sur le service. Des parcours d'apprentissage spécifiques et structurés seront établis pour soutenir le développement du leadership et les accréditations professionnelles, avec un accent particulier sur les techniques de facilitation de l'apprentissage.

95. La gestion des performances sera largement repensée en vue d'adopter de nouveaux systèmes et outils d'appui à la fonction d'évaluation et de gestion proactive des performances du personnel. Parallèlement à ce processus, le Centre adoptera à titre expérimental un système de reconnaissance et de récompense du mérite collectif et individuel, qui viendra compléter le système de gestion des performances et les dispositions statutaires existantes en matière de service particulièrement méritoire.

96. Les importants projets sur la SST en cours de mise en œuvre seront achevés et offriront au personnel du Centre et à toute la communauté présente sur le campus un environnement plus sûr et plus sécurisé. L'examen des initiatives relatives à la justice

interne et au bien-être et l'examen global des politiques de promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée créeront un environnement dans lequel le personnel pourra travailler au mieux et dans un climat de confiance.

97. Enfin, la Direction du Centre et le Comité du Syndicat du personnel rechercheront un dialogue social plus fort et plus constructif en utilisant les moyens d'information, de consultation et de négociation déjà à la disposition des deux parties.

Moyens d'action

98. Les activités de développement des ressources humaines du Centre seront guidées par le plan opérationnel des Services des ressources humaines (HRS).

99. Au cours de la période biennale, le Centre maintiendra le niveau actuel d'investissement dans le perfectionnement du personnel afin de développer les compétences et l'expertise thématique de son corps enseignant et du personnel d'appui sur les dix résultats stratégiques énoncés dans le programme et budget de l'OIT pour 2018-19, y compris les éléments déterminants transversaux. Cela implique d'accorder une attention particulière à la capacité d'innovation, à la diversification des compétences linguistiques et à l'acquisition de compétences techniques de pointe, en particulier dans le domaine de l'apprentissage certifié et des compétences pédagogiques.

100. Le Centre étudiera activement la possibilité d'étendre les programmes de mobilité et d'échange de personnel entre le Centre et le Siège afin d'assurer une intégration plus étroite et de renforcer les compétences techniques et les connaissances dans les domaines essentiels de l'action de l'OIT. Les programmes de mobilité et d'échange de personnel entre le Centre et le BIT devraient être élargis dans l'optique de faciliter les carrières menées sous le slogan « Une OIT ». Les échanges entre organisations du système des Nations Unies, ou entre d'autres organisations internationales, devraient être encouragés par des détachements ou des prêts. Les mêmes principes et avantages s'appliquent à la mobilité interne. En ce sens, le programme temporaire d'affectation en vigueur au Centre sera remodelé afin d'offrir au personnel des occasions plus nombreuses et plus dynamiques d'acquérir de l'expérience dans différents domaines fonctionnels.

101. Le Centre examinera de nouvelles approches de la gestion des performances et de la reconnaissance du mérite afin de promouvoir la motivation et l'efficacité des personnes et des équipes. Un cadre de performance simple et axé sur les objectifs sera développé, qui actera un passage clair et actif des rapports d'évaluation basés sur les tâches à une gestion des performances orientée sur les objectifs et le développement. Le système de gestion des performances sera articulé autour d'un

cadre de compétences clair et rénové qui guidera le personnel et les cadres dans la définition d'objectifs clairs, en maintenant tout au long du processus un dialogue ouvert sur les progrès et/ou les besoins de développement, et en évaluant les résultats à la fin du cycle. Un nouveau système de récompense et d'incitation sera mis à l'essai pour reconnaître le mérite individuel et collectif.

102. Des initiatives continueront à être mises en place pour promouvoir des équipes plus cohérentes et plus inclusives et assigner aux membres du personnel des rôles plus clairs et un but précis dans la recherche des objectifs communs. Ces initiatives pourront prendre la forme de retraites d'équipe ou d'exercices de team building, un outil largement utilisé et apprécié. Cet effort sera déployé à travers des approches novatrices telles que le coaching d'équipe et la méthode de l'« ami critique » professionnel, qui observera la dynamique de l'équipe au fil du temps et fournira un appui technique à tous les membres de l'équipe.

103. Un nouveau mode de leadership et de gestion des personnes sera développé pour fournir aux cadres les moyens de devenir des leaders capables de contextualiser la direction de personnel afin d'obtenir des résultats en tirant pleinement parti des énergies, des compétences et des talents individuels. Le développement du leadership sera adéquatement soutenu par des activités individuelles et collectives, ainsi que par des sessions d'accompagnement individuelles. L'initiative d'évaluation et de rétroaction à 360 degrés pour les cadres dirigeants sera davantage institutionnalisée pour s'assurer qu'ils se prêtent tous à cet exercice à intervalles réguliers et que des plans de développement personnel soient établis en conséquence. Cela contribuera à la création d'une culture de gestion commune et à la d'une communauté de pairs qui partagent les mêmes valeurs et principes de gestion.

104. Le Centre s'efforcera de créer un environnement propice qui permet à son personnel de s'épanouir au mieux dans un milieu de travail positif, flexible et sécurisé. Le Centre entend être un lieu de travail de confiance qui promeut la responsabilisation, la transparence et les bonnes relations de travail. Des activités de sensibilisation et des campagnes d'information seront organisées en collaboration avec le responsable de l'éthique de l'OIT afin renforcer l'adhésion aux valeurs des Nations Unies et de l'OIT et de susciter et un sens fort des principes éthiques que le Centre défend. L'accès aux ressources d'information sera facilité et la protection des données personnelles sera systématiquement régie par les politiques appropriées.

105. Une autre priorité consistera pour le Centre à s'engager dans la révision et le renforcement du mécanisme de négociation collective, dans la reconnaissance pleine et totale du rôle des deux parties et en vue de créer un environnement propice où la

confiance et la confiance peuvent être vérifiées à tous les niveaux. Il est important que la Direction et le Comité du Syndicat du personnel parviennent à une compréhension commune du mandat de leurs représentants respectifs au sein du mécanisme de négociation collective. Enfin, la nécessité de revoir la procédure actuelle de traitement des griefs est apparue comme un domaine qui mérite une attention particulière, car le système actuel ne répond pas pleinement aux exigences d'un système d'appel moderne.

106. Le Centre maintiendra son programme actuel en matière de sécurité, un processus global basé sur le principe « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » qui couvre le personnel, les procédures et les installations, et qui est aligné sur les lignes directrices transmises par la cellule de sécurité des Nations Unies pour l'Italie et par les forces de police locales.

107. Le Centre mettra au point un plan stratégique de gestion des infrastructures basé sur les résultats de l'audit de la sécurité sur le campus, inclus dans le plan de gestion de la SST pour 2016-17, et qui tient compte des normes de sécurité applicables. Le Centre invitera la Ville de Turin à participer, en tant que propriétaire du campus, à la conception et à la mise en œuvre de ce plan.

108. Le Centre s'efforcera de développer au sein de son personnel une culture entrepreneuriale axée sur l'innovation.

Évaluation des risques

109. Les principaux risques sont les suivants:

- l'environnement et la culture institutionnels sont défavorables au changement et aux réformes en matière de ressources humaines;
- le Centre ne dispose pas des moyens financiers, humains et informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action;
- les moyens financiers et les principaux acteurs institutionnels ne sont pas disponibles pour les interventions cruciales résultat de l'audit de la sécurité sur le campus;
- un incident de sécurité majeur se produit sur le campus ou sur le terrain et touche le personnel et les participants.

110. En réponse à ces risques, le Centre:

- promouvra une approche participative de la mise en œuvre des politiques des ressources humaines et la consultation avec les principaux acteurs et le Syndicat du personnel;

- planifiera et identifiera bien à l'avance le personnel et les moyens budgétaires nécessaires pour la mise en œuvre des mesures adoptées;
- impliquera à un stade précoce les autorités locales et les acteurs institutionnels dans la mise en œuvre des actions d'atténuation requises par l'audit de la sécurité sur le campus;
- veillera à ce que des moyens financiers suffisants soient disponibles pour le plan de gestion des infrastructures stratégiques, y compris en ce qui concerne le respect des normes de SST en vigueur;
- veillera au respect strict des normes édictées par le Département de la sécurité des Nations Unies et des autres protocoles de sécurité propres au campus.

Indicateurs

111. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 5 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 5.1. Renforcement des capacités de leadership et de gestion
Cible: 50 pour cent du personnel assumant une responsabilité managériale ont suivi le programme de développement des capacités de leadership
Base de référence (2016): le programme de développement des capacités de leadership débutera en 2018
Indicateur 5.2. Renforcement des compétences de facilitation du corps enseignant
Cible: 24 fonctionnaires de la catégorie des services organiques employés dans le Département de la formation accrédités en tant que facilitateurs par l'Association internationale des facilitateurs
Base de référence (2016): 8 fonctionnaires de la catégorie des services organiques employés dans le Département de la formation accrédités en tant que facilitateurs par l'Association internationale des facilitateurs
Indicateur 5.3. Établissement d'un système de reconnaissance et du récompense du mérite
Cible: système testé avec succès, 4 récompenses octroyées chaque année
Base de référence: le système de reconnaissance et de récompense du mérite sera mis en place en 2018

Résultat 6: Contrôle effectif

Énoncé

112. Le Centre s'est conformé aux normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance des organisations intergouvernementales.

Principaux enseignements du passé

113. Le changement de commissaire aux comptes a débouché sur une hausse du nombre de recommandations adressées à la Direction, qui ont confirmé la nécessité pour le Centre d'améliorer et de simplifier la documentation de ses politiques, règles et procédures afin de maintenir un cadre robuste de contrôle interne tout en gardant les processus les plus simples possibles.

114. L'adoption d'un cadre de gestion des risques d'entreprise est désormais devenue un processus bien enraciné, utilisé de manière systématique lors de la prise de décisions à tous les niveaux. Ce processus sera perfectionné au cours du prochain biennat, comme l'a recommandé le commissaire aux comptes.

115. Le processus pluriannuel d'obtention de la certification ISO pour la sécurité informatique a mis en évidence les forces et les faiblesses de la gouvernance des technologies de l'information et de la gestion de la sécurité. Il a aidé à réaffecter les ressources de gestion informatique aux domaines prioritaires et à renforcer les modèles de prestation des services informatiques orientés sur les processus et bien structurés.

Changements attendus

116. Dans le cadre du projet de rationalisation, lorsqu'un processus sera révisé, le Centre continuera à identifier les politiques, règles et procédures applicables pour les aligner sur le processus révisé en vue de simplifier la documentation, laquelle doit être conservée en un endroit unique, et de s'assurer que des contrôles sont en place pour les domaines de risque, tout en considérant le niveau d'appétit pour le risque du Centre.

117. Le Centre définira son niveau d'appétit pour le risque dans son cadre de gestion des risques d'entreprise et le communiquera également à tous les membres du personnel afin de leur fournir des informations plus claires pour éclairer la prise de décisions à tous les niveaux.

118. Le processus de certification ISO de la sécurité informatique ayant été mené à terme au cours de la période biennale précédente, les investissements dans les technologies de l'information pourront être plus axés sur la portée, la qualité et l'impact de la formation.

Moyens d'action

119. Le Centre continuera à veiller à ce que les recommandations formulées par le biais de rapports au Conseil et à la Direction pour remédier aux faiblesses ou pour améliorer ses opérations et assurer un cadre de contrôle interne solide soient traitées en temps opportun.

120. Le Centre continuera à gérer ses risques à travers le Comité de gestion des risques afin de garantir l'efficacité et l'efficacité de ses opérations. Dans l'environnement commercial actuel en constante évolution, de nombreux facteurs pourraient avoir et ont une incidence sur la prestation de services de formation par le Centre. La probabilité et l'impact des risques identifiés aux niveaux des programmes, des services et de l'entreprise nécessitent un examen régulier et le Centre s'efforce de s'adapter en permanence. Le registre des risques d'entreprise mis au point par le Centre fournit à la Direction et au Conseil un aperçu des actions menées pour atténuer chaque risque identifié.

121. Le Centre, qui a adopté les normes IPSAS en 2012, continuera à surveiller l'évolution des normes établies par le Conseil des IPSAS et veillera à ce que les nouvelles normes fassent l'objet d'une évaluation de leur applicabilité au Centre et qu'elles soient mises en œuvre dans les délais fixés. Cela fournira à la Direction et au Conseil des informations complètes et transparentes sur les résultats opérationnels du Centre et facilitera le processus décisionnel.

122. Le Centre s'engage à travailler en étroite collaboration avec toutes ses parties prenantes, y compris les membres du Conseil, et à les impliquer dans le cadre de sa bonne gouvernance. Cela permettra aux membres du Conseil et à la Direction du Centre de détecter, évaluer et gérer tout changement dans l'environnement du Centre qui pourrait s'avérer essentiel à la réalisation de ses objectifs, ainsi que pour sa capacité à mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-21 et les programmes et budgets pour 2018-19 et pour 2020-21. Des consultations informelles auront toujours lieu, bien avant la réunion du Conseil, entre la Direction et les représentants des trois groupes du Conseil sur divers sujets. Cela permettra des échanges de vues précoces et la finalisation en temps des suggestions au Conseil.

123. Dans le cadre du plan opérationnel pluriannuel des Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS), le Centre maintiendra la certification

ISO 27001:2013 pour le système de gestion de la sécurité de l'information en améliorant en permanence les contrôles informatiques et en mettant en place des processus conformes aux exigences établies par la norme.

Évaluation des risques

124. Les principaux risques sont les suivants:

- l'absence de politiques, règles et procédures claires et exhaustives pour soutenir les processus du Centre pourrait déboucher sur des déficiences du contrôle interne et exposer le Centre à des actions frauduleuses;
- les décisions prises au quotidien pour réaliser les activités de formation sont erronées à cause d'une identification inadéquate ou incorrecte des risques ou du non-maintien de ceux-ci à un niveau acceptable pour le Centre;
- un suivi insuffisant des développements des normes IPSAS pourrait déboucher sur une présentation incorrecte des informations financières à la Direction et sur une opinion d'audit qualifiée du commissaire aux comptes sur les états financiers du Centre;
- l'absence de consultations informelles en temps utile avec les membres du Conseil pourrait entraîner une compréhension erronée des questions soulevées lors de réunions du Conseil et retarder les approbations finales;
- l'analyse insuffisante de l'impact des risques informatiques pourrait exposer le Centre à un dysfonctionnement majeur de ses opérations.

125. En réponse à ces risques, le Centre:

- examinera, dans le cadre du processus de rationalisation, les politiques, règles et procédures, y compris des contrôles internes connexes, pour les aligner sur le processus révisé en vue de simplifier la documentation;
- assurera un contrôle permanent des risques rencontrés par le Centre et les unités opérationnelles afin d'évaluer si les mesures d'atténuation en place sont toujours valables et suffisantes. Ces risques seront rapportés au Comité de gestion des risques, qui les étudiera et prendra les mesures appropriées, et les résultats de ces discussions seront intégrés dans le cadre actuel;
- mettra à jour son Règlement financier et ses Règles de gestion financière pour tenir compte des développements des normes IPSAS;
- renforcera la consultation informelle entre la Direction et les membres du Conseil afin de diffuser les informations sur les questions soumises au Conseil pour décision, et veillera donc à ce que les commentaires et opinions exprimés soient considérés en temps utile;
- continuera à améliorer ses processus d'analyse de l'impact des risques informatiques et de gestion de ces risques, sur la base de la norme ISO 27001:2013.

Indicateurs

126. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 6 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 6.1. Obtention d'une opinion non qualifiée du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS
Cible: obtention d'opinions non qualifiées du commissaire aux comptes en 2018 et 2019
Base de référence (2016): obtention d'une opinion non qualifiée
Indicateur 6.2. Taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe
Cible: audit interne: 75 pour cent; audit externe: 70 pour cent
Base de référence (2016): audit interne: 69 pour cent; audit externe: n/a (pas de recommandations)
Indicateur 6.3. Conformité à la norme ISO/IEC 27001:2013
Cible: conserver la certification
Base de référence: certification obtenue en 2016

Résultat 7: Empreinte environnementale réduite

Énoncé

127. Le Centre a réduit l'empreinte environnementale des opérations menées sur le campus.

Principaux enseignements du passé

128. Le Centre a poursuivi sa campagne de sensibilisation de sa communauté visant à réduire son empreinte environnementale et peut confirmer ce qui suit:

- dans un modèle vertueux d'économie verte à petite échelle, l'utilisation efficace des ressources et les économies d'énergie sont des éléments totalement complémentaires;
- à la lumière des rapports d'inventaire des émissions de gaz à effet de serre, les émissions inévitables ne peuvent être compensées que par l'achat de « crédits de carbone »;
- le Centre a atteint un taux proche de 100 pour cent de sources renouvelables pour ses besoins en énergie;
- l'engagement et la collaboration du personnel à travers les départements et unités sont les moteurs de l'écologisation progressive du campus.

Changements attendus

129. Le Centre devra relever le défi lancé par l'opinion publique internationale, ainsi que par ses donateurs, ses sponsors, ses participants et son personnel, d'aller plus loin dans les initiatives écologiques tangibles, y compris l'obtention de certifications environnementales internationalement reconnues.

130. Compte tenu du fait que le plan d'action interne a été progressivement aligné sur le Plan d'action pour la durabilité environnementale de l'OIT, le Centre pourrait envisager d'exécuter des projets pilotes pour tester d'autres innovations, à une échelle réduite mais significative, afin de répondre à la sensibilité croissante pour les enjeux environnementaux et d'ainsi accroître sa compétitivité.

Moyens d'action

131. Le travail du Centre visant à réduire davantage son empreinte environnementale sera guidé par le plan opérationnel du Service des infrastructures et des services internes (FIS) et par le plan d'action lié à la conservation du Drapeau vert, en collaboration avec le Département de la formation et les autres unités concernées.

- Pour chaque projet de rénovation, l'adoption de solutions avancées d'économie

d'énergie sera considérée comme une priorité.

- Si le Groupe consultatif pour un campus vert restera un mécanisme ouvert à la participation du personnel et des autres agences des Nations Unies présentes sur le campus, un comité écologique officiel du Centre sera créé, doté d'un mandat spécifique aligné sur les objectifs stratégiques du Centre et lié à un plan d'action formel.
- En collaboration avec la CCNUCC, les émissions inévitables seront compensées par l'achat de crédits de carbone.
- Le plan d'action sera mis en œuvre parallèlement aux autres mesures visant à conserver le Drapeau vert, afin d'assurer l'alignement sur le Plan d'action pour la durabilité environnementale de l'OIT et promouvoir de manière efficace les enjeux liés à la durabilité auprès de l'ensemble de la communauté du campus.
- Une étude de faisabilité sera lancée pour évaluer la possibilité d'obtenir un niveau de certification environnementale supérieur.
- Dans tous les appels d'offres, les enjeux de durabilité environnementale feront partie, dans la mesure du possible, des critères d'évaluation.

Évaluation des risques

132. Les principaux risques sont les suivants:

- la perception inadéquate qu'ont les participants, les donateurs et les autres dépositaires d'enjeux de la sensibilité environnementale du Centre pourrait nuire à la compétitivité de celui-ci;
- les catastrophes naturelles pourraient avoir un effet négatif sur les bonnes pratiques en matière de durabilité environnementale;
- si le recours accru aux technologies de l'information permet des améliorations dans la portée et l'impact de la formation, cela peut aussi augmenter la consommation d'énergie et la production de déchets électroniques.

133. En réponse à ces risques, le Centre:

- suivra de près le projet de sauvegarde environnementale et sociale de l'OIT et en évaluera les implications pour l'écologisation de ses services et opérations;
- prêtera une attention accrue à la communication et au marketing relatifs à l'initiative pour un campus vert;
- adoptera des solutions organisationnelles, techniques et infrastructurelles pour protéger ses locaux et assurer l'insertion de clauses et conditions intéressantes dans les contrats d'assurance;
- adoptera les concepts d'une infrastructure de centre de données moderne, en investissant dans des installations utilisant des technologies respectueuses de l'environnement, comme la climatisation basée sur le refroidissement naturel (« free-

cooling ») ou les systèmes de lutte contre les incendies utilisant des agents d'extinction non nocifs pour l'atmosphère. Le Centre optimisera également sa consommation d'énergie recourant à des technologies hybrides associant virtualisation des locaux et informatique en nuage (« cloud computing »).

Indicateurs

134. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 7 du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur 7.1. Conservation du Drapeau vert
Cible: conservation du Drapeau vert
Base de référence: obtention du Drapeau vert
Indicateur 7.2. Réduction des déchets
Cible: réduction de 10 pour cent du volume par personne de déchets non triés
Base de référence: données de l'inventaire officiel des déchets de 2016
Indicateur 7.3. Certification environnementale
Cible: réalisation d'une étude de faisabilité d'un projet complétant la certification actuelle « Drapeau vert », destinée aux institutions d'enseignement, par une certification plus orientée sur les entreprises (LEED, ISO)
Base de référence: obtention du Drapeau vert

03

ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX

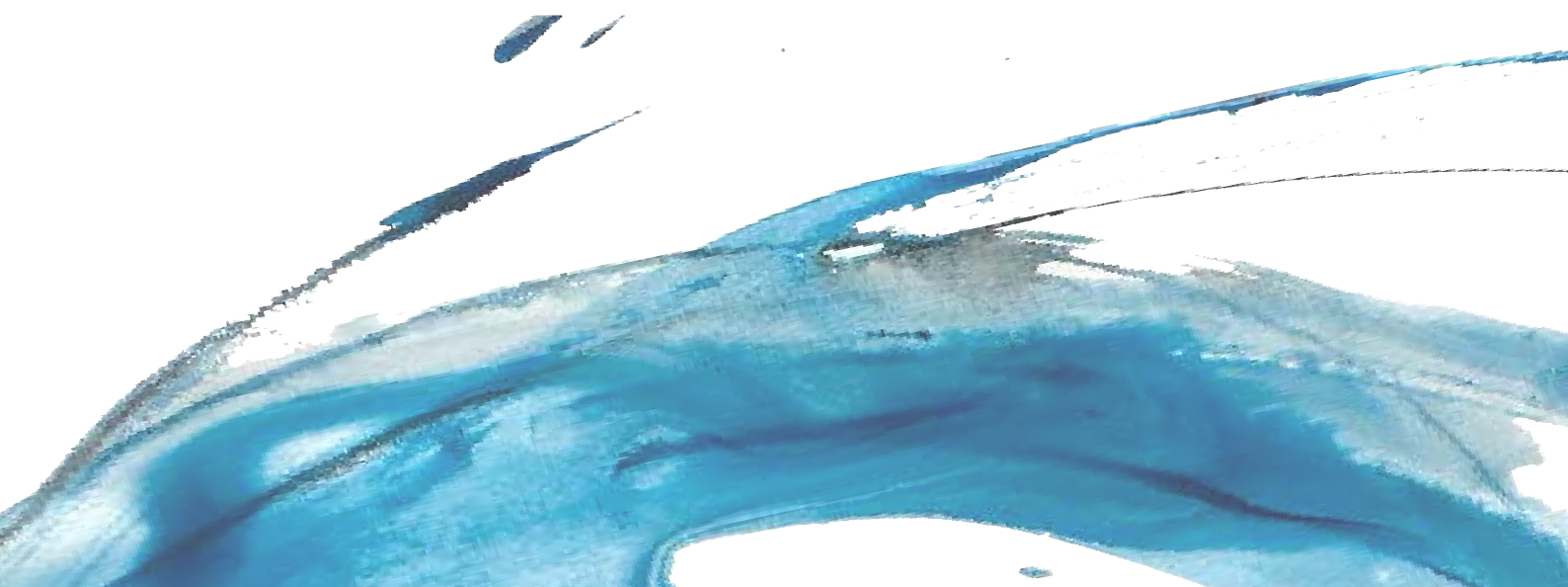
Élément déterminant A: Innovation et apprentissage

Énoncé

135. Le Centre instaure une culture de l'innovation et de l'apprentissage.

Principaux enseignements du passé

136. Au cours des quatre dernières années, le Centre a réalisé d'importants progrès dans l'accélération du rythme de l'innovation et de l'apprentissage. Le Campus en ligne, avec son offre de modalités d'apprentissage à distance développées par le programme DELTA, a été étendu à l'ensemble des activités de formation, y compris à la formation du personnel du Centre. Par conséquent, le nombre de participants touchés par les modalités d'apprentissage à distance ou liés au Centre par des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes combinant formation à distance et formation présentielle a fortement augmenté. Chaque année, le Centre a investi une partie de ses excédents dans le développement de nouveaux produits de formation, dont plusieurs – comme le MOOC destiné aux organisations d'employeurs, l'application de réalité virtuelle pour les inspecteurs du travail maritime et la formation sur les techniques de prospective – ont été ajoutés entre-temps au portefeuille de formation. Le Centre a consolidé sa réputation de créateur de solutions d'apprentissage innovantes répondant aux besoins de développement des capacités des mandants de l'OIT et des partenaires internationaux. Chaque année, le Centre a également affecté d'importants moyens à la formation technique continue de son personnel. Il a obtenu la certification de conformité par rapport aux normes internationales pour les services internes (Drapeau vert et sécurité informatique) et les services de formation (à travers l'Association internationale des facilitateurs). Le défi consiste maintenant à favoriser cette culture de l'apprentissage continu et à institutionnaliser les mécanismes de stimulation de l'innovation des produits.



Changements attendus

137. D'ici 2019, la nécessité d'un apprentissage continu deviendra un paramètre explicite de l'évaluation des performances du personnel, et un large éventail de possibilités de formation liées à la fonction sera offert au personnel pour l'aider à atteindre cet objectif. Le Centre a introduit avec succès au moins deux nouveaux produits de formation chaque année et améliorera ses produits existants à l'aide des technologies informatiques et du contenu multimédia numérique. Le Centre a mis en place une plateforme physique d'innovation sur son campus, avec un « laboratoire de l'apprentissage » que les participants apprécient grandement en tant que source de référence pour le soutien novateur au renforcement des capacités institutionnelles.

Moyens d'action

138. La fonction d'innovation au sein de DELTA sera renforcée afin de promouvoir l'apprentissage expérimental et le développement de nouveaux produits. À cette fin, le Centre:

- établira un laboratoire de l'apprentissage lié à DELTA;
- assurera un financement supplémentaire afin de soutenir le développement de produits innovants;
- renforcera la capacité de DELTA à produire du contenu numérique et des publications électroniques;
- lancera une académie biennale sur les approches et outils permettant une meilleure gestion des connaissances.

139. ICTS étendra davantage le Campus en ligne, systématisera l'utilisation de tablettes et améliorera l'écosystème des technologies de l'apprentissage en:

- gardant le rythme du progrès au niveau des technologies de l'apprentissage, en combinant la sélection pédagogique éclairée et la prestation opérationnelle solide (y compris pour les activités réalisées sur le terrain);
- mettant en service de meilleurs outils de communication et de collaboration;
- mesurant l'implication des participants;
- développant un annuaire commun des contenus didactiques dans le cadre de l'initiative de bibliothèque numérique;
- créant des synergies avec le travail accompli sur le web et sur les réseaux sociaux pour promouvoir le Campus en ligne et étendre sa portée;
- introduisant une application mobile « e-Campus » et en évaluant l'opportunité d'utiliser un lecteur hors connexion en soutien de l'inclusion numérique (ODD 4).

Évaluation des risques

140. Les principaux risques sont les suivants:

- le Centre ne réalise pas l'excédent d'exploitation requis pour soutenir le développement de nouveaux produits et la création d'un nouveau laboratoire de l'apprentissage;
- l'innovation et l'apprentissage ne bénéficient pas de la même attention que les autres priorités du Centre quand il s'agit de déterminer les allocations de fonds provenant de l'excédent ou de fonds captifs reçus par l'intermédiaire des contributions volontaires;
- les efforts de développement de nouveaux produits sont orientés sur l'offre et ne parviennent pas à générer une demande de la part des participants potentiels;
- le personnel est réticent au « changement inévitable » et ne s'adapte pas en permanence à un environnement en évolution constante et rapide.

141. En réponse à ces risques, le Centre:

- accordera autant que possible la priorité au soutien de l'innovation et de l'apprentissage et à la création d'un nouveau laboratoire de l'apprentissage;
- établira des panels de consommateurs et invitera les participants potentiels à le conseiller sur le développement de nouveaux produits;
- consultera dès le début le personnel sur les nouveaux services qui seront proposés par HRS sur le Campus en ligne;
- liera le « dossier d'apprentissage » de chaque membre du personnel aux critères du processus de reconnaissance du mérite et, le cas échéant, aux possibilités de développement de carrière.

Indicateurs

142. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant A du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur A.1. Nombre de nouveaux produits de formation mis sur le marché chaque année
Cible: 3 produits par an
Base de référence: 2 produits par an
Indicateur A.2. Pourcentage de cours ouverts utilisant le Campus en ligne
Cible: 50 pour cent
Base de référence (2016): 25 pour cent
Indicateur A.3. Création d'un laboratoire de l'apprentissage
Cible: à fixer en 2018
Base de référence: N/A

Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité

Énoncé

143. Le Centre promeut l'égalité des genres et la diversité dans toutes ses opérations.

Principaux enseignements du passé

144. Le plan stratégique axé sur les résultats du Centre pour 2011-15 a consacré l'égalité entre hommes et femmes comme à la fois un principe et un moyen d'action qui sous-tendent et orientent l'ensemble du travail du Centre. Pour concrétiser cet engagement, le Centre a lancé en 2012 un plan de promotion de l'égalité des genres visant à appuyer l'égalité entre hommes et femmes et la diversité dans ses stratégies de développement du personnel et a incité à sélectionner des candidatures féminines pour la participation à ses programmes et activités. Le plan d'action engageait également le Centre à utiliser systématiquement le marqueur de genre pour améliorer l'intégration de la dimension de genre dans la planification, la conception et la réalisation des activités de formation et d'apprentissage. Il a aussi permis d'évaluer le Centre par rapport à d'autres agences des Nations Unies en ce qui concerne la promotion de l'égalité des genres dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) sur l'égalité entre hommes et femmes et l'autonomisation des femmes, coordonné par ONU Femmes.

145. Dans l'ensemble, les objectifs énoncés dans le Plan d'action pour l'égalité des genres pour 2012-15 ont été atteints. Depuis 2012, le nombre de participantes a dépassé chaque année les 40 pour cent du total des participants, et ce en dépit de la baisse des contributions volontaires (servant, entre autres, à offrir des bourses pour promouvoir la participation des femmes). L'équilibre de genre au sein du personnel de la catégorie professionnelle a été presque atteint, comme en témoigne le taux de 45 pour cent de femmes relevé en 2016. Pour la même année, le marqueur de genre pour les activités de formation a indiqué que 48 pour cent de toutes les activités ont explicitement abordé les aspects de l'égalité entre hommes et femmes. Le Centre a également obtenu des notes élevées dans l'exercice d'étalonnage 2017 du plan ONU-SWAP.

146. En 2016, un audit de genre a été commandé, qui a permis d'identifier de nouveaux domaines dans lesquels le Centre doit agir afin de consolider les résultats du passé. Le Centre a en outre réitéré son engagement envers la promotion de la diversité, en particulier en ce qui concerne l'inclusion des personnes handicapées. Un nouveau Plan d'action pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité a donc été conçu en 2017 et est lié à l'élément déterminant transversal du Cadre stratégique pour 2018-21.

Changements attendus

147. D'ici la fin de 2019, le Centre aura augmenté le pourcentage de personnel masculin au sein de la catégorie des services généraux, afin d'arriver à un plus grand équilibre de genre dans cette catégorie et de briser les stéréotypes de genre dénoncés dans l'audit. Toujours dans la catégorie des services généraux, le personnel du Centre sera diversifié sur les plans culturel et géographique. Le Centre promouvra et fournira un environnement de travail plus propice aux personnes handicapées.

Moyens d'action

148. Le travail accompli par le Centre dans le domaine la promotion de l'égalité des genres et de la diversité sera guidé par le Plan d'action pour l'égalité des genres et de la diversité pour 2018-21, et sa mise en œuvre sera coordonnée par le Bureau du Directeur.

149. Pour le biennat 2018-19, l'accent sera mis sur la promotion de l'égalité des genres et de la diversité à travers:

- la requalification professionnelle des points focaux pour le genre de chaque unité afin de mieux coordonner l'intégration de l'égalité des genres et de la diversité dans les programmes de formation et les services d'appui;
- le développement d'au moins un produit de formation par an, qui sera explicitement orienté sur l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail;
- l'adoption d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement, qui sera réactivée en 2017;
- la fourniture d'un soutien financier et technique adéquat aux personnes chargées de la mise en œuvre de l'initiative du centenaire sur les femmes au travail;
- le réaménagement des locaux afin de permettre l'accès des personnes handicapées au premier étage du pavillon Asia 14;
- la poursuite des efforts d'amélioration de la diversité géographique au sein de la catégorie des services organiques;
- la formulation de politiques spécifiques pour attirer des personnes handicapées et améliorer leur accès à l'emploi.

Évaluation des risques

150. Les principaux risques sont les suivants:

- le Centre ne réalise pas l'excédent d'exploitation requis pour financer le réaménagement des infrastructures du campus et le développement de nouveaux produits de formation orientés vers les personnes handicapées;
- la promotion de l'égalité des genres et de la diversité ne bénéficie pas de la même attention que les autres priorités du Centre quand il s'agit de déterminer les allocations

de fonds provenant de l'excédent ou de fonds captifs reçus par l'intermédiaire des contributions volontaires;

- le personnel et les participants ne soutiennent pas pleinement l'application d'une tolérance zéro en matière de harcèlement en raison d'un manque de compréhension des objectifs sous-jacents;
- le réseau de points focaux pour le genre du Centre est inefficace en raison du manque de capacités des fonctionnaires concernés.

151. En réponse à ces risques, le Centre:

- publiera la politique de tolérance zéro en matière de harcèlement sur son site web et diffusera l'information sur tout le campus, et il organisera à l'intention du personnel et des participants des sessions de sensibilisation aux objectifs sous-jacents;
- accordera la priorité financière au réaménagement du pavillon Asia 14 dans son plan de rénovation des locaux;
- établira un comité consultatif de haut niveau afin de donner un poids institutionnel à la promotion de l'égalité des genres et de la diversité et d'aider le Directeur dans la mise en œuvre du plan d'action pour l'égalité des genres.

Indicateurs

152. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant B du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur B.1. Pourcentage des activités de formation qui atteignent un score de 2 ou supérieur dans le système du marqueur de genre
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 48 pour cent
Base de référence (2016): 48 pour cent
Indicateur B.2. Accès sans obstacle au premier étage du pavillon Asia 14
Cible: réaménagement complet du pavillon Asia 14
Base de référence: N/A
Indicateur B.3. Pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques
Cible: 47 pour cent
Base de référence: 45 pour cent
Indicateur B.4. Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe
Cible: 38 pour cent
Base de référence: 36 pour cent

Élément déterminant C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail

Énoncé

153. Le Centre promeut le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail (NIT) en tant que valeurs fondamentales sous-tendant son offre de services de développement des capacités.

Principaux enseignements du passé

154. Le Centre a un mandat axé sur des valeurs et fondé sur la conviction que le développement économique et social durable doit être basé sur le respect mutuel des principes et des droits consacrés par les normes internationales du travail. En outre, le Centre estime que le dialogue entre les partenaires sociaux constitue le meilleur moyen de concilier les intérêts conflictuels lors de la formulation, de la ratification et de l'application de ces normes.

155. Ces dernières années, le Centre a cherché à promouvoir le respect des droits au travail, le tripartisme et le dialogue social à travers trois mécanismes:

- l'organisation d'activités de formation portant spécifiquement sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, dont l'exemple le plus récent est le master en relations professionnelles et relations d'emploi lancé lors de l'année académique 2016-17;
- l'intégration de sessions de formation sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans les activités de formation portant sur d'autres aspects de l'Agenda du travail décent, généralement réalisées par des spécialistes des NIT ou du dialogue social du Centre;
- l'insertion d'une référence aux NIT correspondantes et aux principes de dialogue social et de tripartisme dans toutes les activités de formation.

156. Étant donné que le nombre d'activités de formation sur mesure a augmenté au cours des dernières années et qu'il devrait encore augmenter à l'avenir, les deuxième et troisième volets de cette stratégie devront être revus; le plan d'étude des activités sur mesure est habituellement développé de manière ponctuelle selon les spécifications du client, ce qui laisse moins d'espace pour insérer des sessions dédiées aux NIT, au tripartisme et au dialogue social. Une complexité supplémentaire réside dans le fait que beaucoup d'activités sur mesure ont lieu sur le terrain, où le coût supplémentaire induite par le recours aux services d'un spécialiste des NIT ou d'un expert en dialogue social peut être prohibitif.

Changements attendus

157. D'ici 2019, les programmes techniques auront reçu l'accès aux outils en ligne sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme et pourront ainsi compléter leurs activités de formation respectives. Ils pourront également utiliser les modules d'apprentissage à distance autoguidés et en tutorat pour faire bénéficier leurs activités de l'expertise de spécialistes des NIT et du dialogue social.

Moyens d'action

158. Pour intégrer les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans toutes ses activités, le Centre:

- développera un ensemble d'outils d'apprentissage sur ces sujets, qui pourront être utilisés pour améliorer les activités de formation des différents programmes techniques;
- complétera l'offre actuelle de modules d'apprentissage à distance autoguidés sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme par une offre d'apprentissage à distance en tutorat et mettra ces activités à disposition via le Campus en ligne.

Évaluation des risques

159. Les principaux risques sont les suivants:

- les clients institutionnels, et dans certains cas les participants, ne sont pas disposés à accepter l'insertion de modules sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans les activités de formation portant sur d'autres aspects de l'Agenda du travail décent;
- le Centre ne possède pas les moyens financiers et humains nécessaires pour commander le développement d'outils d'apprentissage et de cours à distance.

160. En réponse à ces risques, le Centre:

- accordera, autant que possible, la priorité financière au développement de nouveaux outils d'apprentissage et de modules d'apprentissage à distance;
- sensibilisera, dans le cadre des mesures d'extension de la portée de ses activités (voir le résultat 3 pour de plus amples détails), les clients institutionnels et les participants quant à la valeur ajoutée de sessions de formation portant sur l'approche basée sur les droits de l'OIT.

Indicateurs

161. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant C du P&B 2018-19 du Centre sont les suivants:

Indicateur C.1. Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur les NIT
Cible: 50 pour cent
Base de référence: N/A
Indicateur C.2. Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur le dialogue social et le tripartisme
Cible: 50 pour cent
Base de référence: N/A
Indicateur C.3. Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite aux normes internationales du travail lors de la formation.
Cible: 75% des participants aux activités obtenant un score de 2 ou plus au marqueur NIT.
Base de référence: n.d.

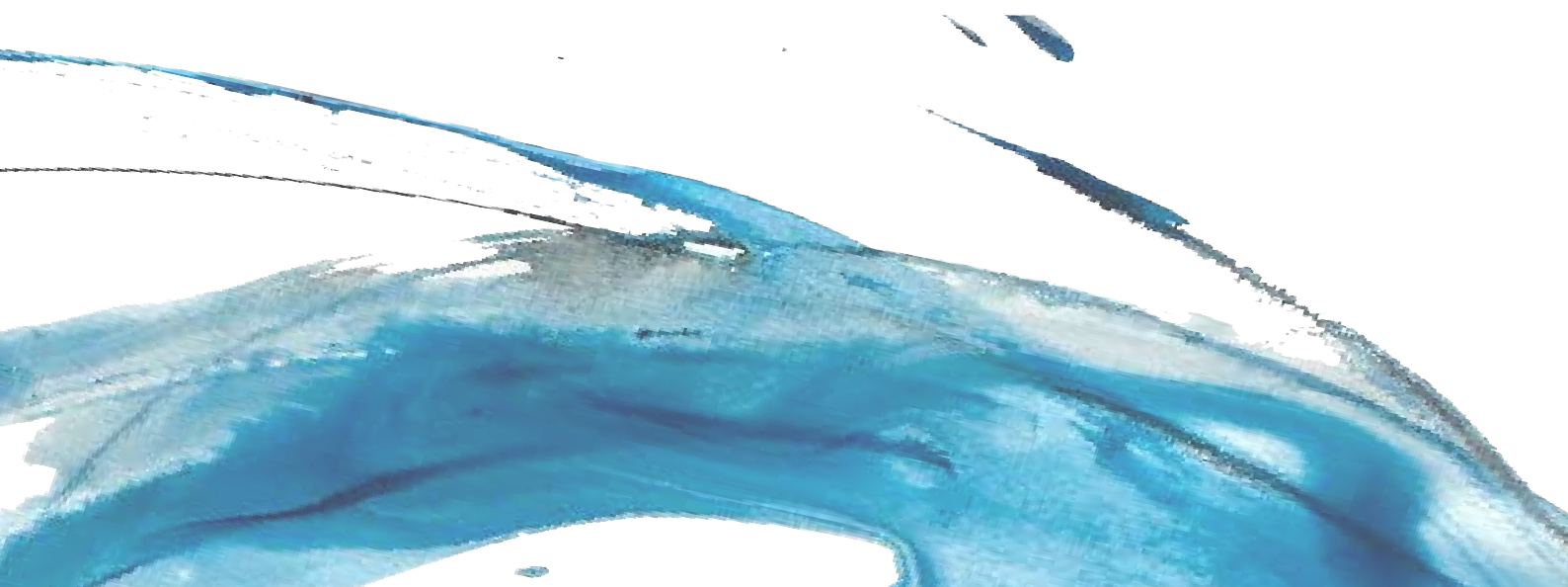
PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2018-19

162. Si un projet de budget biennal permet une programmation plus précoce et cohérente des activités avec l'OIT, il accroît également les risques financiers courus par le Centre. Une approche prudente a donc été adoptée dans l'établissement des propositions de recettes et de dépenses.

163. Les principaux paramètres financiers qui sous-tendent le projet de budget sont les suivants:

- les contributions volontaires sont projetées à leur montant actuel. Si la contribution de l'OIT est déjà connue et inscrite dans le programme et budget pour 2018-19, on suppose que la contribution ex-lege du gouvernement italien sera maintenue à son niveau actuel pour chaque année du biennat;
- les recettes provenant des activités de formation et des services de conseil sont projetées à leur montant annuel moyen pour la période couverte par le Plan stratégique, en tenant compte de l'impact du cycle de programmation biennal de l'OIT, qui tend à assurer des niveaux de recettes plus élevées lors de la deuxième année;
- les frais fixes non liés au personnel qui ne soutiennent pas directement les activités de formation sont soumis à une croissance réelle zéro lors de chaque année du biennat, conformément à la cible du Plan stratégique; et
- les frais fixes liés au personnel et les frais variables (liés au personnel ou non) sont projetés à leur niveau actuel.

164. Le risque financier augmente également en raison de l'incertitude, notamment, quant aux taux d'inflation et de change, qui sont estimés pour deux ans. Par exemple,



une hausse plus importante que prévu du taux d'inflation national ou local et/ou une hausse significative de l'euro, en particulier vis-à-vis du dollar américain, auraient un impact négatif. Pour atténuer ce risque, la ligne budgétaire pour les « Imprévus » a été conservée.

165. Conformément aux dispositions de l'article 4 du Règlement financier du Centre, les propositions de recettes et de dépenses pour la période 2018-19 figurent ci-après. Outre les propositions relatives au Fonds de fonctionnement, on y trouvera des informations sur le Fonds pour l'amélioration du campus et sur le Fonds d'innovation.

166. Au tableau 1, le projet de budget pour le Fonds de fonctionnement montre les résultats prévus pour la période 2016-17, qui consistent en une combinaison des montants réels pour 2016 et de prévisions pour 2017. Les détails des différents postes budgétaires sont présentés à l'annexe I.

167. Les hypothèses suivantes ont servi de base à l'élaboration des propositions de recettes et de dépenses:

- le programme comprend les activités déjà inscrites au calendrier de l'année 2018 pour lesquelles le financement est acquis, celles dont les négociations en cours ou imminentes comportent des chances d'aboutissement raisonnables, ainsi que des projections de recettes propres basées sur les performances passées du Centre. Ces projections sont incertaines, et une approche prudente a donc été adoptée pour calculer les chiffres finaux pour 2018-19;
- les activités négociées avec les bailleurs de fonds devraient couvrir leurs frais variables et dégager une contribution adéquate aux frais fixes du Centre;
- les frais de personnel sont basés sur les niveaux approuvés au moment de la préparation du projet de budget, qui maintient le nombre de postes inscrits au budget ordinaire ou financés par le budget variable, et tiennent compte des augmentations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) connues en juin 2017; et
- un taux d'inflation de 1,9 pour cent² a été appliqué pour la période biennale.

² Source: Aligné sur les propositions de programme et budget de l'OIT pour 2018-19 (GB.329/PFA/1)

TABLEAU 1: PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR LA PÉRIODE 2016-17 ET PROPOSITIONS DE RECETTES DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2018-19

(en milliers d'euros)			2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget
Chapitre	Poste	PARTIE A – RECETTES		
I		Contributions volontaires		
	10	Organisation internationale du Travail	7 738	6 867
	11	Gouvernement italien (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700
	12	Région Piémont (Italie)	-	-
	13	Gouvernement portugais	500	500
	14	Ville de Turin	750	-
		Total contributions volontaires	24 688	23 067
II		Recettes propres		
	20	Activités de formation et services de conseil	51 200	52 225
	21	Production de contenus multimédias	2 000	2 050
	22	Autres recettes	2 000	2 000
		Total recettes propres	55 200	56 275
III		Divers		
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 500
	31	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour l'examen des processus métiers	77	-
	32	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour les applications informatiques de HRS	50	-
		Total des recettes	81 515	80 842
		PARTIE B – DÉPENSES		
IV		Frais fixes		
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	31 150	32 177
	41	Collaborateurs externes	1 233	864
	42	Infrastructures	4 778	3 669
	43	Sécurité	852	843
	44	Frais généraux d'exploitation	1 626	1 466
	45	Missions et représentation	533	503
	46	Gouvernance	699	680
	47	Technologies de l'information	2 965	2 999
	48	Amortissement des immobilisations	1 299	1 300
	49	Divers	365	-
		Total frais fixes	45 500	44 501
V		Frais variables		
	50	Personnel inscrit au budget variable (VB)	5 042	5 222
	51	Personnel sur projet (PB)	472	358
	52	Collaborateurs externes	9 658	9 740
	53	Missions	1 335	1 347
	54	Frais liés aux participants	13 633	13 751
	55	Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 136	1 146
	56	Infrastructures de formation et services hors Turin	2 272	2 292
	57	Autres frais variables	369	373
	58	Frais liés aux recettes provenant des contenus multimédias	1 280	1 312
	59	Autres frais liés aux autres recettes	218	200
		Total frais variables	35 415	35 741
VI	60	Imprévus	600	600
		Total des dépenses	81 515	80 842
		Excédent d'exploitation	-	-

TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES RECETTES ET DES DÉPENSES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FORMATION ET AUTRES SERVICES		
(en milliers d'euros)	2016-17 Projet de budget	2018-19 Projet de budget
Recettes générées par le programme		
Recettes provenant des activités de formation et des services de conseil	51 200	52 225
Recettes provenant des contenus multimédias	2 000	2 050
Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 500
Total	54 700	55 775
Frais variables ³	35 197	35 541
Contribution aux coûts fixes (CFC)	19 503	20 234
Taux de CFC	36%	36%
Total des coûts liés au programme	22 172	21 744
Part des frais liés aux installations et technologies de l'information (70%)	5 420	4 668
Total	27 592	26 412
Soutien des contributions volontaires et des autres recettes disponibles pour des activités de formation	(8 089)	(6 178)
Contributions volontaires et autres recettes	26 688	25 067
Frais de gestion et de soutien administratif	18 599	18 889
Montant des contributions volontaires et des autres recettes disponibles pour des activités de formation	8 089	6 178
Excédent d'exploitation	-	-

168. Les prévisions pour 2016-17 (basées sur les montants réels pour 2016 et sur les prévisions pour 2017) envisagent un budget en équilibre à la fin de la période, comme indiqué dans le rapport intérimaire d'exécution pour 2016⁴. Les propositions pour la période 2018-19 prévoient également un budget en équilibre.

169. Le Centre réaffirme le rôle crucial du Programme des activités pour les travailleurs et du Programme des activités pour les employeurs et assurera leur durabilité sur les plans financier et humain. Des mesures spécifiques seront prises à cet effet, en étroite coordination avec les deux programmes. Pour refléter cet engagement, la Direction du Centre accordera en 2018 un fonctionnaire de la catégorie des services organiques supplémentaire au Programme des activités pour les employeurs, dans la limite des ressources budgétaires disponibles.

³ À l'exclusion des autres frais liés aux autres recettes.

⁴ CC 78/2.

Fonds pour l'amélioration du campus

170. Le tableau suivant donne un aperçu des mouvements dans le cadre du Fonds pour l'amélioration du campus pendant la période 2016-17, du projet de budget pour 2018-19 et du solde en fin de période.

TABLEAU 3: FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS		
(en milliers d'euros)	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget
RECETTES		
Utilisation de l'excédent de 2015	693,5	-
Total recettes	693,5	-
DÉPENSES		
Rénovation du bar, du restaurant et de la cantine	693,5	-
Espaces verts	-	-
Autres dépenses	130	-
Total dépenses	823,5	-
Excédent (déficit)	(130,0)	-
Solde disponible en fin de période	1 987	-

Fonds d'innovation

171. Le tableau suivant donne un aperçu des mouvements dans le cadre du Fonds d'innovation pendant la période 2016-17, du projet de budget pour 2018-19 et du solde en fin de période.

TABLEAU 4: FONDS D'INNOVATION		
(en milliers d'euros)	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget
RECETTES		
Utilisation de l'excédent de 2013	550	-
Total recettes	550	-
DÉPENSES		
Innovations en matière de formation	385	-
Total dépenses	385	-
Excédent (déficit)	(165)	-
Solde disponible en fin de période	42	-

172. Le Conseil est invité à:

i) adopter le Plan stratégique, et

ii) approuver les propositions de recettes et de dépenses pour la période 2018-19.

Point appelant une décision: paragraphe 172.

Turin, septembre 2017

ANNEXE I – NOTES EXPLICATIVES⁵

RECETTES

Contributions volontaires

Poste 10 - Organisation internationale du Travail

Le programme et budget préliminaire de l'Organisation internationale du Travail pour l'exercice biennal 2018-19 prévoit un montant total de 8 240 000 dollars des États-Unis au titre de contribution aux frais de fonctionnement du Centre pour la même période.

Poste 11 - Gouvernement italien

L'article 1 de l'Accord signé en décembre 1983 par l'OIT et le gouvernement de l'Italie stipule que « le gouvernement italien s'engage à participer au budget du Centre, pour la partie relative aux frais généraux, par une contribution annuelle qui tiendra compte à la fois des besoins du Centre au titre desdits frais généraux et de la contribution annuelle versée par l'Organisation internationale du Travail pour le financement du Centre ». Aux termes de l'article 2 du même Accord, une Commission mixte composée de représentants du Centre et du gouvernement de l'Italie est chargée de « procéder à une évaluation des besoins du Centre au titre de ses frais généraux pour l'année suivante et exprimer un avis sur le montant de la contribution du gouvernement italien au Centre pour l'année en question sur la base des critères établis à l'article 1 de l'Accord. »

Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2018 et 2019, un montant de 15 700 000 euros a été prévu, représentant une contribution annuelle de 7 850 000 euros, sur la base des contributions historiques reçues de l'Italie.

Poste 13 - Gouvernement portugais

Bien que l'accord en vertu duquel le gouvernement portugais apporte une contribution volontaire annuelle n'ait pas encore été renouvelé, un montant de 500 000 euros a été prévu, représentant une contribution annuelle de 250 000 euros, sur la base des contributions historiques reçues du Portugal.

⁵ Ces notes explicatives se réfèrent aux postes budgétaires du tableau 1.

Recettes propres

Poste 20 - Recettes provenant des activités de formation et des services de conseil

Ce poste se rapporte à toutes les recettes prévues au titre du programme d'activités et des services de conseil pour 2018-19. Le montant est estimé à 52,225 2 millions d'euros pour la période biennale. Un tableau détaillé reflétant les recettes prévues par source de financement est fourni à l'annexe II.

Poste 21 - Production de contenus multimédias

Ce poste se rapporte à toutes les recettes prévues en 2018-19. Le montant estimé s'élève à 2,05 millions d'euros pour la période biennale.

Poste 22 - Autres recettes

Les recettes prévues au titre de ce poste sont estimées à 2 millions d'euros et se rapportent pour l'essentiel aux intérêts gagnés et aux loyers des locaux et des installations du campus, ainsi qu'à la contribution estimée aux coûts qui sera versée par l'École des cadres du Système des Nations Unies et par l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice pour l'utilisation des locaux et pour la location des infrastructures hôtelières et pédagogiques.

Poste 30 - Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation

Le montant provenant des excédents des exercices précédents qui sera utilisé pour des activités de formation en 2018-19 est estimé à 1,5 million d'euros.

DÉPENSES

Frais fixes

Poste 40 - Personnel inscrit au budget ordinaire

Ce poste se rapporte aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif du programme d'activités. En 2018-19, les dépenses au titre de ce poste s'élèveront à environ 40 pour cent du budget total des dépenses. Cela représente une augmentation de 1,03 million d'euros (6,5 pour cent) par rapport au montant total pour la période 2016-17.

Ces dépenses reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base, aux allocations pour frais d'études et au forfait pour frais de pension adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et applicables à tout le régime commun des Nations Unies. En tant qu'entité contrôlée par l'OIT, le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires.

Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) n'a pas recommandé de réviser le taux global des cotisations à la Caisse. L'Assemblée générale n'a pas invoqué les dispositions de l'article 26 du règlement de la Caisse pour les paiements en retard des organisations participantes. On part du principe que le statu quo, en ce qui concerne le taux et les paiements en retard, sera maintenu en 2018-19. Les contributions versées à la Caisse sont fonction du niveau de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel pour chaque grade. Le dernier tableau des rémunérations considérées aux fins de la pension, publié par la CCPPNU en février 2017, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre.

Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur « coût moyen » comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

Le tableau ci-dessous illustre la composition des éléments de coût des catégories des services organiques et supérieures et de la catégorie des services généraux. Les

congés dans les foyers et les congés annuels représentent une dépense additionnelle estimée pour 2016-17.

Le niveau total des ressources est ventilé comme suit:

(en milliers d'euros)	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et catégories supérieures	17 657	18 188	3,0
Catégorie des services généraux	13 493	13 989	3,7
Total personnel inscrit au budget ordinaire	31 150	32 177	3,3
Total équivalent temps plein	288,5	288,0	

Les ressources en personnel prévues ainsi que le coût correspondant sont détaillés dans les annexes III et IV.

Catégorie des services organiques et catégories supérieures

Sur la base des discussions en cours, une augmentation réelle des traitements du personnel de la catégorie des services organiques est prévue en janvier 2018, conformément à la décision que devrait prendre par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2017. Cette augmentation aurait toutefois lieu sur une base « ni gain ni perte ». Au moment d'établir ce budget, le résultat des discussions était toujours inconnu, et une provision a donc été effectuée pour tenir compte des droits statutaires liés à la durée de service.

Les modifications des indices d'ajustement de poste dues aux fluctuations du taux de change et à l'évolution du coût de la vie sont telles que déterminées par la CFPI. L'enquête sur le coût de la vie réalisée en 2016 a débouché sur une diminution de 6,6 pour cent de l'indice d'ajustement de poste. Des mesures d'atténuation ont été prises par la CFPI. Au moment d'établir ce budget, l'impact financier de ces changements sur le budget ne pouvait toutefois pas encore être évalué. Le budget a été établi au taux de change opérationnel des Nations Unies et l'indice d'ajustement de poste de mai 2017.

La rémunération considérée aux fins de la pension du personnel des catégories des services organiques et supérieures a été revue à compter du 1^{er} février 2017 et reste inchangée pour 2018-19.

Le montant maximum admissible pour les allocations pour frais d'études dans certains pays ou zones monétaires a lui aussi changé. En raison de l'impact inconnu pour la période 2018-19, il a été procédé à une estimation basée sur les données historiques.

Catégorie des services généraux

Sur la base de la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies

pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en 2012, les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux resteront gelés jusqu'à ce que les ajustements futurs compensent la différence de 9,2 pour cent résultant de l'examen des conditions d'emploi les plus favorables menée par le Secrétariat des Nations Unies pour les organisations basées à Rome, auxquelles le Centre est assimilé.

À la suite de cette décision, une échelle secondaire pour les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux recrutés après le 31 janvier 2013 a été adoptée, qui propose une augmentation de 0,6 pour cent par an, dont il a été tenu compte pour 2018-19.

La rémunération considérée aux fins de la pension reste l'équivalent en dollars de la somme du traitement brut local et des primes de connaissances linguistiques.

Poste 41 - Collaborateurs externes

Cette rubrique comprend deux groupes de collaborateurs externes:

	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Service médical	495 000	504 000	1,8
Consultants	738 000	360 000	(51,2)
Total	1 233 000	864 000	(29,9)

Le service médical fournit une assistance médicale aux participants aux activités de formation. Il fournit également des services et des avis médicaux à la demande de la Direction dans tous les cas où ceux-ci sont requis par les procédures administratives du Centre. Ces services sont assurés par plusieurs médecins et infirmières exerçant sous forme de vacations. Ils sont assistés par une infirmière qui est fonctionnaire du Centre et dont le coût est par conséquent inclus dans le poste 40 du budget.

Le deuxième groupe se compose pour l'essentiel de consultants ou de sociétés de consultation engagés en vue d'élaborer et de développer de nouveaux programmes et de fournir des services de traduction ou d'interprétation pour les activités du Centre.

Poste 42 - Infrastructures

Les activités du Centre se déroulent au sein du campus qui se compose d'un terrain d'une superficie de quelque 100 000 mètres carrés comportant un ensemble de 21 pavillons abritant les salles de cours, les laboratoires, les services hôteliers ainsi que les bureaux. Les constructions et les installations sont la propriété de la Ville de Turin, qui les loue au Centre pour une somme symbolique. Aux termes de la Convention signée le 29 juillet 1964, les grosses réparations ainsi que certains travaux d'entretien tels que le ravalement des façades, la réparation des dommages causés par les intempéries et l'entretien des parcs et de la voirie sont à la charge de la Ville de Turin. Par contre,

les frais d'exploitation et d'entretien courants sont à la charge du Centre. En 2016, le Centre a reçu les contributions annuelles de la Ville de Turin pour 2013, 2014 et 2015, pour un total de 750 000 euros.

	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Services publics et enlèvement des ordures	1 797 000	1 690 000	(5,9)
Entretien et réparations, nettoyage et autres coûts	2 981 000	1 979 000	(33,6)
Total	4 778 000	3 669 000	(23,2)

Poste 43 - Sécurité

Ce poste se rapporte au coût du gardiennage diurne et nocturne du campus. Ce service est assuré par une firme spécialisée employant des vigiles assermentés.

Poste 44 - Frais généraux d'exploitation

Ce poste comprend tous les frais de transport, de navette, de courrier, d'affranchissement, de téléphone, de télécommunications; les achats de matériels consommables; la reprographie; la papeterie et les fournitures de bureau; l'entretien du matériel et les autres frais administratifs.

Poste 45 - Missions et représentation

Ce poste se rapporte à toutes les missions de nature technique visant à promouvoir les activités du Centre et à maintenir des liens étroits tant avec l'OIT qu'avec les autres institutions des Nations Unies. Il comprend également, pour une faible part, les missions de nature générale permettant de maintenir les contacts nécessaires entre les services administratifs du BIT et du Centre. Enfin, il comporte une provision destinée à couvrir le coût des invitations de visiteurs officiels faites dans l'intérêt du Centre.

Poste 46 - Gouvernance

Ce poste se rapporte aux services du commissaire aux comptes, aux services rendus par le siège de l'OIT tels que l'audit interne et les services juridiques, ainsi qu'aux frais liés aux réunions du Conseil du Centre, du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs.

Poste 47 - Technologies de l'information

Ce poste couvre les investissements prévus dans les technologies de la formation, la maintenance et le développement des systèmes d'information, l'automatisation des opérations, la maintenance du matériel informatique et l'achat de consommables informatiques. Les frais se ventilent comme suit:

	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Internet	175 000	179 000	2,2
Maintenance du matériel informatique	150 000	153 000	2,0
Logiciels d'application, licences et maintenance	535 000	545 000	1,8
Consommables informatiques	361 000	341 000	(5,5)
Assistance technique	1 744 000	1 781 000	2,1
Total	2 965 000	2 999 000	1,1

Poste 48 - Amortissement des immobilisations

Conformément à l'article 13.2, du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour toutes les immobilisations du Centre.

Frais variables

Il est rappelé que les frais variables se rapportent exclusivement à la mise en œuvre des activités spécifiques du Centre. Ce programme évolue durant l'année budgétaire selon la disponibilité des financements. Ainsi, le niveau des frais variables évolue lui-même en fonction du programme d'activités, de même qu'il est susceptible de variations compte tenu de la diversité des facteurs de coût qui caractérise la mise en œuvre des activités.

Postes 50 et 51 - Frais variables liés au personnel

- Personnel inscrit au budget variable (VB)

Ce poste se rapporte au personnel recruté en vertu d'un contrat à durée déterminée financé par les ressources prévues dans le budget d'activités de formation bien définies. Ces contrats sont conclus conformément à l'article 1.2 c) du Statut du personnel et à la convention collective. Le personnel recruté en vertu d'un contrat de courte durée pour aider à la mise en œuvre des activités de formation est également inclus dans cette catégorie.

(en milliers d'euros)	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et catégories supérieures	2 598	2 722	4,8
Catégorie des services généraux	2 444	2 500	2,3
Total personnel VB	5 042	5 222	3,6
Total équivalent temps plein	67,6	62	

- Personnel sur projet (PB)

Ce poste se rapporte au personnel recruté sous contrat d'une durée déterminée d'un an et entièrement financé par le budget d'un projet de coopération technique spécifique d'une durée déterminée. Ce poste peut varier en fonction de l'octroi de futurs projets.

(en milliers d'euros)	2016-17 Prévisions	2018-19 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et catégories supérieures	341	211	(38,1)
Catégorie des services généraux	131	147	(12,2)
Total personnel PB	472	358	(24,1)
Total équivalent temps plein	6,0	4,8	

Les dépenses au titre de ces deux postes reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base et aux allocations pour frais d'études adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la CFPI et applicables à tout le régime commun des Nations Unies.

Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur « coût moyen » comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

Poste 52 - Collaborateurs externes

Ce poste se rapporte aux conférenciers recrutés au moyen de contrats de collaboration extérieure et aux autres collaborateurs extérieurs, tels que les interprètes et les traducteurs pour les cours.

Poste 53 - Missions

Ce poste couvre les missions de sélection, de préparation, d'accompagnement pendant les visites d'études, et d'évaluation ou de suivi effectuées dans le cadre d'activités spécifiques du Centre.

Poste 54 - Frais liés aux participants

Ce poste couvre tous les frais de séjour des participants au Centre et en dehors du Centre lors de la formation extra-muros. Il comprend notamment la pension complète; le voyage principal des participants, par avion, depuis leur pays d'origine et retour; le voyage des participants pendant les visites d'étude, en avion, train ou autocar; l'enseignement dont bénéficient les participants dans le cadre de placements individuels ou collectifs auprès d'institutions gouvernementales et privées; les soins médicaux courants et l'assurance des participants; les rafraîchissements et les dîners de fin d'activité.

Poste 55 - Livres, matériel didactique et autres fournitures

Ce poste se rapporte à la production et à la fourniture de livres et de matériel didactique ou autre aux participants dans le cadre d'activités de formation spécifiques.

Poste 56 - Infrastructures de formation et services hors Turin

Ce poste couvre les salles de classe et installations de conférence, les frais administratifs, la location de matériel de formation et les autres coûts liés à des activités de formation organisées en dehors de Turin.

Poste 57 - Autres frais variables

Ce poste se rapporte aux frais de formation divers qui ne pouvaient être reportés dans les lignes budgétaires précédentes et aux autres frais non liés à la formation des projets et activités du Centre.

Poste 58 - Frais liés aux recettes provenant des contenus multimédias

Ce poste se rapporte à la conception graphique, à la mise en page, à la révision, à la traduction et à la publication de travaux extérieurs réalisés pour l'OIT ou des clients externes. Ces coûts sont couverts par les recettes provenant des contenus multimédias (poste 21).

Poste 59 - Autres frais liés aux autres recettes

Ce poste se rapporte aux dépenses encourues, dans certains cas, pour générer les autres recettes (poste 22).

Poste 60 - Imprévus

Une provision de 600 000 euros a été incluse dans le projet de budget pour 2018-19 afin de couvrir les hausses éventuelles dues aux fluctuations plus importantes que prévu des taux d'inflation et/ou de change, en particulier entre l'euro et le dollar des États-Unis.

ANNEXE II – RECETTES PRÉVUES EN 2018-19 PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL, PAR SOURCE DE FINANCEMENT

RECETTES PRÉVUES EN 2018-19 PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL, PAR SOURCE DE FINANCEMENT				
(en milliers d'euros)	2016-17 Projet de budget	% du total	2018-19 Projet de budget	% du total
OIT	15 360	30	15 668	30
Banques de développement	512	1	522	1
Italie	7 680	15	7 834	15
Union européenne	1 024	2	1 044	2
Autres organisations multi- ou bilatérales	18 432	36	17 757	34
Nations Unies	4 096	8	4 178	8
Participants autofinancés	4 096	8	5 222	10
TOTAL RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL	51 200		52 225	
Recettes provenant de la production de contenus multimédias	2 000		2 050	
Utilisation de l'excédent pour des activités de formation	1 500		1 500	
TOTAL FINANCEMENT DISPONIBLE POUR DES ACTIVITÉS	54 700		55 775	

ANNEXE III – RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) POUR LES PÉRIODES 2016-17 ET 2018-19

RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) POUR LES PÉRIODES 2016-17 ET 2018-19						
Grade	2018-19 Projet de budget		2016-17 Budget approuvé		2016-17 Prévisions	
	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé
ADG	2,0	489 000	2,0	430 000	1,9	444 000
D,2	2,0	451 000	2,0	442 000	2,0	437 000
D,1	2,0	500 000	2,0	507 000	2,0	508 000
P,5	32,0	5 721 000	28,0	4 832 000	34,2	5 842 000
P,4 ⁶	41,2	6 408 000	45,5	6 924 000	42,0	6 315 000
P,3	24,0	3 262 000	34,0	4 690 000	22,1	3 037 000
P,2	10,8	1 005 000	-	-	7,6	861 000
P,1	-	-	-	-	0,2	9 000
Total	114,0	17 836 000	113,5	17 825 000	112,0	17 453 000
G,7	12,0	1 309 000	12,0	1 301 000	11,9	1 288 000
G,6	24,0	2 282 000	23,4	2 213 000	25,6	2 364 000
G,5	58,0	4 719 000	56,08	4 334 000	57,4	4 378 000
G,4	64,0	4 464 000	66,0	4 538 000	62,4	4 261 000
G,3	16,0	944 000	22,0	1 193 000	16,2	927 000
G,2	-	-	-	-	3,0	114 000
Total	174,0	13 718 000	179,48	13 579 000	176,5	13 332 000
TOTAL GÉNÉRAL	288,0	31 554 000	292,98	31 404 000	288,5	30 785 000

⁶ Y compris un P,4 financé par l'examen des processus métiers (0,5 ETP en 2016-17).

ANNEXE IV – RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) PAR GRADE ET PAR UNITÉ ORGANIQUE POUR LA PÉRIODE 2018-19

RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) PAR GRADE ET PAR UNITÉ ORGANIQUE POUR LA PÉRIODE 2018-19																					
Unité organique	Services organiques et catégories supérieures							Services généraux							Total général Coût (euros)						
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	ETP	Coût (euros)	G7	G6	G5	G4		G3	G2	G1	ETP	Coût (euros)	ETP
Bureau du Directeur	2,0	2,0	-	-	-	-	-	-	4,0	958 000	-	4,0	-	-	-	-	-	4,0	385 000	8,0	1 343 000
TOTAL	2,0	2,0	-	-	-	-	-	-	4,0	958 000	-	4,0	-	-	-	-	4,0	385 000	8,0	1 343 000	
Département de la formation																					
Programmes de formation	-	-	2,0	24,0	29,2	20,0	10,8	-	86,0	13 125 000	10,0	10,0	26,0	34,0	4,0	-	-	84,0	6 907 000	170,0	20 032 000
TOTAL	-	-	2,0	24,0	29,2	20,0	10,8	-	86,0	13 125 000	10,0	10,0	26,0	34,0	4,0	-	-	84,0	6 907 000	170,0	20 032 000
Autres services																					
Services financiers	-	-	-	2,0	2,0	2,0	-	-	6,0	1 022 000	-	2,0	6,0	12,0	4,0	-	-	24,0	1 814 000	30,0	2 836 000
Infrastructures et services internes	-	-	-	2,0	2,0	2,0	-	-	6,0	946 000	-	4,0	12,0	10,0	8,0	-	-	34,0	2 619 000	40,0	3 565 000
Service médical	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	-	-	2,0	155 000	2,0	155 000
Services des ressources humaines	-	-	-	2,0	2,0	-	-	-	4,0	685 000	2,0	2,0	10,0	-	-	-	-	14,0	1 233 000	18,0	1 918 000
Services des technologies de l'information et de la communication	-	-	-	2,0	6,0	-	-	-	8,0	1 452 000	-	2,0	2,0	8,0	-	-	-	12,0	876 000	20,0	2 328 000
TOTAL	-	-	-	8,0	12,0	4,0	-	-	24,0	4 105 000	2,0	10,0	32,0	30,0	12,0	-	-	86,0	6 697 000	110,0	10 802 000
TOTAL GÉNÉRAL	2,0	2,0	2,0	32,0	41,2	24,0	10,8	-	114,0	18 188 000	12,0	20,0	58,0	64,0	16,0	-	-	174,0	13 989 000	288,0	32 177 000

