



**Apprentissage et formation
sur le monde du travail**

Rapport annuel d'exécution pour 2014

Rapport annuel d'exécution pour 2014

Couverture:
Birgit Triptrap

TABLE DES MATIÈRES

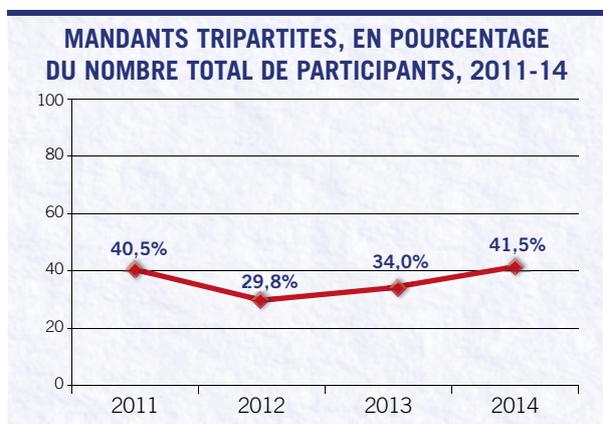
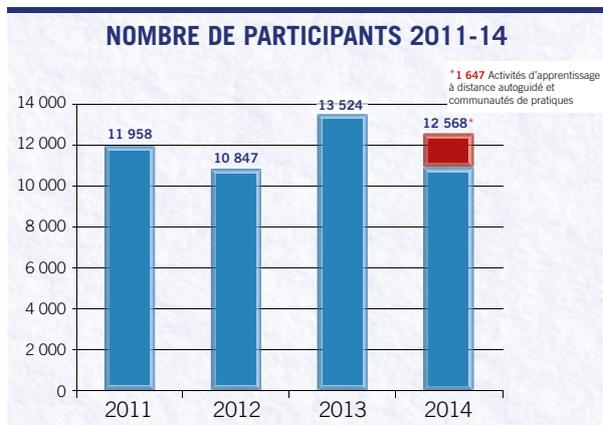
RÉSUMÉ.....	5
I. PROGRÈS RÉALISÉS AU NIVEAU DES CINQ PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE (2012-15)	
Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15.....	7
Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil.....	7
Priorité 3: Diversification de la base de financement et extension de la portée	8
Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes	10
Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus.....	10
II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES	
Résultat 1: La formation pertinente et efficace renforce la capacité institutionnelle des mandants de l'OIT à contribuer efficacement aux programmes par pays de promotion du travail décent et à relever les défis liés au développement	12
Résultat 2: Les décideurs politiques font connaissance avec et sont sensibilisés aux normes internationales du travail, au tripartisme, aux valeurs, politiques et outils de l'OIT	16
Résultat 3: Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente	20
III. GESTION DES RISQUES	28
IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	32
Politiques et analyses de l'emploi	33
Entreprise, microfinance et développement local	35
Protection sociale, gouvernance et tripartisme.....	35
Activités pour les travailleurs.....	36
Activités pour les employeurs	37
Développement durable	38
Formation à distance et technologies de l'apprentissage.....	38
Évaluation	39
<i>Turin School of Development</i>	39
Conception et production multimédias et services linguistiques	41
ANNEXE: REGISTRE DES RISQUES	42

RÉSUMÉ

Ceci est le troisième rapport annuel d'exécution présenté par le Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») dans le cadre de son Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-15 (« le Plan »), adopté par le Conseil à sa 73^e session en novembre 2011¹. Un rapport intérimaire a été présenté lors de la 77^e session du Conseil (octobre 2014), qui portait sur les résultats du premier semestre 2014². Le présent rapport complète les informations du rapport intérimaire, en fournissant les données pour toute l'année et en analysant les résultats et progrès réalisés en 2014.

En 2014, le nombre d'activités de formation, de participants et de jours de formation s'est maintenu à un niveau élevé quoiqu'inférieur aux résultats de 2013. Outre le programme de cours réguliers proposés sur le campus, **287 activités sur mesure** ont été réalisées aux niveaux régional, sous-régional ou national. Le Centre a organisé des activités de formation et d'apprentissage suivies par près de **11 000 participants** dans tous les domaines d'action de l'OIT et de l'agenda du développement au sens large. À côté de cela, les activités d'apprentissage à distance autoguidé et les communautés de pratiques ont attiré plus de **1 600 participants**. La représentation des **mandants tripartites de l'OIT a atteint son niveau le plus élevé depuis 2011, à 41,5 pour cent**.

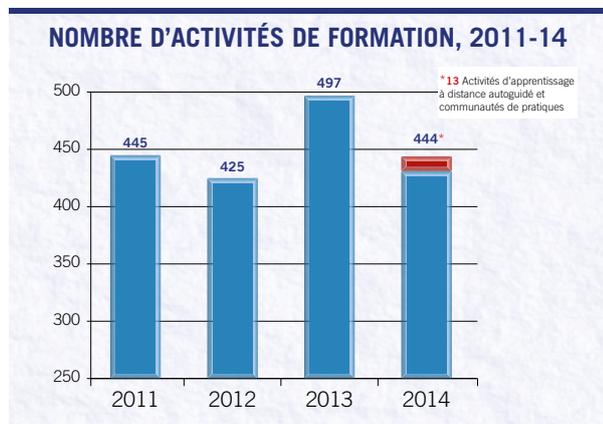
D'autres indicateurs clés relatifs aux performances du Centre se sont améliorés de manière significative. Par conséquent, les résultats financiers pour 2014 sont en léger bénéfice, avec un **excédent de 386 000 euros**. Le Centre



a également reçu un **avis sans réserve** du commissaire aux comptes, et les états financiers pour 2014 ont été préparés en conformité totale avec les normes IPSAS.

Tout au long de l'année, le Centre a participé activement au **processus de réforme de l'OIT** à travers les différentes équipes ACI et en facilitant et soutenant plusieurs ateliers et activités de partage des connaissances. La première retraite de **l'équipe globale de direction de l'OIT** s'est déroulée à Turin en janvier 2014 et a coïncidé avec le lancement de la première édition du **programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique** réalisé conjointement avec l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU).

Cette année encore, le Centre a déployé un effort soutenu pour atteindre une plus grande efficacité opérationnelle et contrôler les frais d'exploitation. Les **frais de personnel**, tant en valeur réelle qu'en chiffres absolus, ont légèrement diminué, s'établissant à 17,2 millions d'euros pour 17,3 millions en 2013. Les **frais généraux d'exploitation** ont été réduits de **10,7 pour cent**,



¹ CC 73/7.

² CC 77/2 et CC 77/2/1 Add.

reflétant les gains d'efficacité enregistrés dans les coûts liés à l'énergie et les autres frais d'exploitation.

Un fait très positif de 2014 a été la décision du **gouvernement** italien de verser à nouveau une **contribution volontaire de 1,5 million d'euros** au Centre, ce qui prouve l'engagement et la confiance du gouvernement italien envers le travail et le rôle du Centre.

L'évaluation indépendante d'un nombre sélectionné d'**académies** s'est achevée en 2014 et les conclusions et recommandations ont été présentées à la 77^e session du Conseil³. Dix académies ont été organisées en 2014, dont trois nouvelles: l'Académie sur le dialogue social tripartite national; l'Académie sur la formalisation de l'économie informelle; et l'Académie sur les emplois verts.

Le rapport sur la **stratégie d'intégration des questions de genre** a été présenté à la 77^e session du Conseil, et plusieurs actions de suivi ont été identifiées pour renforcer l'égalité des genres dans la politique de ressources humaines du Centre et dans la conception et la réalisation des activités de formation. La participation féminine a augmenté en 2014, à **41,6 pour cent**, contre 40,6 pour cent en 2013.

Un des grands projets financés par le **Fonds d'innovation**, le campus en ligne, a vu le nombre de participants augmenter de manière significative.

Dans le cadre de la **Turin School of Development**, deux nouveaux masters (un en espagnol et un en français) ont vécu leur première édition. De nouvelles organisations partenaires ont été identifiées pour le programme de doctorat lancé en étroite collaboration avec l'OIT. Le premier étudiant a été accueilli en 2014.

Un programme d'activités a été mis en œuvre pour célébrer le **50^e anniversaire** de la signature de la convention entre l'OIT et la Ville de Turin (juillet 1964), dont le point d'orgue a été l'inauguration du pavillon Europe rénové par le Directeur général du BIT et le maire de Turin lors de la 77^e session du Conseil.

Un nouvel accord a été signé avec la **Ville de Turin** pour la période 2013-15. La **Compagnia di San Paolo**, la **Fondazione CRT** et la **Chambre de commerce de Turin** ont apporté leur soutien au Centre, notamment pour la rénovation du pavillon Europe.

Globalement, dans le contexte des ressources humaines et financières disponibles, 2014 a été une année positive pour le Centre, résultat de l'engagement et des efforts du personnel et de la Direction. Les réalisations de 2014 constituent une base solide sur laquelle des progrès substantiels et durables pourront être bâtis en 2015 et au-delà.

La section I du présent rapport donne des informations sur les actions menées sur le plan des cinq priorités fixées dans le Plan stratégique pour 2012-15; la section II évoque les progrès accomplis dans le sens des cibles pour 2014 et de celles pour toute la période couverte par le Plan; la section III traite de la gestion des risques; enfin, la section IV résume les principales activités de formation et d'apprentissage organisées par les différents programmes techniques.

³ CC 77/4.

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

1. Cette section du rapport donne des informations sur les actions menées en 2014 sur le plan des cinq priorités fixées dans le Plan stratégique. Ces priorités orientent l'action de l'Équipe de direction du Centre.

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

2. Les données et informations présentées dans le présent rapport entendent aider le Conseil à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des cibles pour 2014 et des cibles à moyen terme fixées dans le Plan.

3. Des enseignements importants ont été tirés de l'expérience de 2012-14 en relation avec la formulation des résultats, des indicateurs et des cibles:

- les résultats doivent être clairement différenciés et faciles à vérifier et à mesurer;
- des données fiables sont essentielles pour établir des bases de référence correctes, fixer les cibles et mesurer les progrès;
- des outils adaptés sont nécessaires pour collecter et analyser les données de fond;
- les indicateurs doivent être clairs et mesurables, de sorte à pouvoir suivre les progrès par rapport aux bases de référence;
- des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs doivent être utilisés pour mesurer les progrès;
- les interactions entre les différents indicateurs doivent être prises en considération parce que les progrès au niveau de certains indicateurs peuvent avoir un impact négatif ou fausser les résultats sous d'autres;
- les cibles doivent être ambitieuses mais réalistes;
- la collecte systématique de données fiables et vérifiables auprès des participants est cruciale pour évaluer l'impact et la qualité des activités de formation.

4. Le Centre tiendra compte de ces enseignements pour la préparation du prochain plan stratégique et pour le passage à un cycle de programme et budget biennal à partir de 2016-17.

5. L'amélioration de la collecte et de l'analyse des données a permis d'affiner les cibles pour 2014. Le Centre a atteint ou dépassé les cibles fixées à l'indicateur 1.1 pour le nombre annuel de participants représentant les mandants tripartites. De jolis progrès ont également été réalisés dans le sens de la réalisation des cibles générales du Plan.

6. Au résultat 3 (*Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente*), le Centre a adopté un indicateur supplémentaire (3.2.2) en 2014. Ce nouvel indicateur entend mesurer la tendance des coûts du personnel administratif et d'appui par rapport aux dépenses totales (frais fixes et variables), au lieu de ne tenir compte que du coût total du personnel, comme à l'indicateur 3.2.1.

7. Le Centre a participé activement aux processus de planification du travail axés sur les résultats. Il a ainsi participé à la préparation des propositions de programme et budget de l'OIT pour 2016-17 et du nouveau cadre stratégique de l'Organisation.

8. Le Centre alignera son prochain plan sur les priorités générales et les stratégies de l'OIT pour 2016-17. La décision prise lors de la 77^e session du Conseil de passer à un programme et budget biennal facilitera cet alignement⁴.

Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil

9. Le rapport intérimaire d'exécution portant sur le premier semestre de l'année 2014 a été présenté à la 77^e session du Conseil, et le rapport d'exécution pour l'année entière est soumis à

⁴ CC 77/6/2.

cette session du Conseil. Ces rapports d'exécution donnent au Conseil la possibilité de contrôler les performances du Centre sur fond de cadre axé sur les résultats et de faire part de ses observations à la Direction du Centre et de lui suggérer une orientation stratégique.

10. Le bureau de l'audit interne et du contrôle présente au Conseil un rapport annuel résumant les conclusions et recommandations des missions d'audit interne et enquêtes qu'il a menées en 2014. Un rapport sur le suivi des recommandations formulées en 2014 par le Chef auditeur interne est également présenté.

11. Les états financiers 2014 du Centre ont été préparés dans un format totalement conforme aux normes IPSAS. Faisant suite à la discussion qui s'est tenue à la 75^e session du Conseil et à la recommandation subséquente du Bureau du Conseil, une session additionnelle du Conseil a été organisée à Genève en 2014, parallèlement à la Conférence internationale du Travail. Elle devait permettre au Conseil de se pencher de manière plus précoce sur le rapport annuel d'exécution, les états financiers et le rapport du commissaire aux comptes. Cette expérience ne s'étant pas révélée satisfaisante, le Bureau du Conseil a pris d'autres arrangements pour l'adoption des états financiers 2014.

12. Le plan de l'audit pour les états financiers 2015 sera présenté lors de la 78^e session du Conseil (octobre 2015).

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

13. Le Centre a intensifié ses efforts de diversification de sa base de financement et d'extension de sa portée. Si les relations existantes avec les partenaires du développement bi- et multilatéraux traditionnels ont évidemment été entretenues, des liens de collaboration ont été noués avec des partenaires non traditionnels et avec des acteurs non étatiques. Le Centre a signé 88 accords financiers ou techniques avec un large éventail d'institutions publiques et privées.

OIT

14. La collaboration avec l'OIT s'est renforcée, tant avec les départements techniques du siège qu'avec les bureaux locaux. Le Centre a totalement

aligné l'allocation de fonds venant du budget ordinaire de la coopération technique (CTBO) sur les huit domaines de première importance (ACI) fixés par le programme et budget de l'OIT pour 2014-15 et a, en consultation avec les départements techniques du siège et les bureaux locaux, développé et testé plusieurs produits pilotes sur les ACI.

Encadré 1: Action du Centre dans les huit domaines de première importance

Le programme et budget de l'OIT pour 2014-15 a introduit huit domaines de première importance (ACI) pour l'action de l'Organisation au cours du biennat. En 2014, le Centre a activement contribué au travail des équipes spéciales créées par l'OIT. Il a continué à faciliter les communautés de pratiques en ligne lancées en 2013 pour les membres de ces équipes. En outre, en étroite collaboration avec les départements techniques du siège et les bureaux locaux, le Centre a testé toute une série de produits pilotes sur les ACI, dont la première édition de l'Académie sur la formalisation de l'économie informelle.

Le Centre a animé plusieurs rencontres d'experts sur le travail décent dans l'économie rurale, qui ont débouché sur l'inclusion de la première édition d'une académie sur ce sujet dans le catalogue 2015. Des progrès ont également été accomplis au niveau de la plateforme de partage de connaissances sur l'emploi des jeunes, et des activités de formation ont été organisées pour les inspecteurs du travail financées par le programme de l'OIT pour le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh. Les ACI évoluant en résultats politiques de haut niveau dans le Plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17, ces produits pilotes seront intégrés dans le programme d'activités prévu pour chaque résultat de l'OIT pour le prochain biennat.

15. Le Centre a délivré conjointement avec le Département du développement des ressources humaines (HRD) des activités de développement du personnel, notamment un programme d'introduction, le premier programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique réalisé conjointement avec l'École des cadres du système des Nations Unies, ainsi que des séminaires sur la gestion du cycle de projet et sur les stratégies de mobilisation de ressources de l'Union européenne.

Gouvernements

16. L'accord avec le gouvernement japonais a été renouvelé pour une deuxième année et prévoit, outre le détachement d'une fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale, une contribution financière pour l'organisation d'activités dans la région Asie et Pacifique. La collaboration avec le gouvernement espagnol a repris, avec un nouveau programme de développement des capacités pour l'Amérique latine. La collaboration a été renforcée avec le ministère du Travail d'Arabie saoudite pour la formation d'inspecteurs du travail. L'Organisation des États américains a continué à financer les participants d'Amérique latine, et le ministère italien des Affaires étrangères la formation de diplomates. Des contributions ont été reçues pour des cours réguliers et sur mesure des agences de développement française et allemande. Un protocole d'accord a été signé avec le gouvernement iranien pour un programme de renforcement des capacités dans plusieurs domaines, dont la sécurité sociale. L'accord passé avec la Ville de Suresnes (France) a été prolongé, et un partenariat a été établi avec la Direction nationale du développement rural du Mozambique, dans l'optique d'activités de formation sur le développement local.

Universités et institutions de formation

17. Un nouvel accord a été signé avec le *Michael Imoudu National Institute for Labour Studies* du Nigeria pour la réalisation d'un programme de formation pour les mandants du Nigeria et d'autres pays d'Afrique de l'Ouest sur différents sujets liés au travail décent. L'accord avec le *College of Business and Economics* (CBE) de l'Université du Rwanda a été étendu à la formation sur les marchés publics. La collaboration en matière de responsabilité sociale des entreprises avec l'Académie pour l'entreprise durable (Chine) s'est achevée, et un nouveau partenariat a été établi avec la *King Abdulaziz City for Science and Technology* d'Arabie saoudite.

Commission européenne

18. L'année 2014 était la première année du nouveau cycle de planification stratégique et de programmation de la Commission européenne (CE), qui porte sur la période 2014-20, et par conséquent très peu d'appels à propositions ou appels d'offres ont été publiés. Le Centre a remis 13 soumissions sous la forme de lettres de manifestation d'intérêt, notes conceptuelles

et propositions à plein titre, dont 10 seul ou en tant que partenaire principal d'un consortium, et les trois autres dans des consortiums dirigés par d'autres institutions.

19. La participation aux appels d'offres a débouché sur l'octroi du projet « Information, consultation et participation des représentants des entreprises », et un autre projet, « Renforcement du dialogue social et des relations professionnelles » a été approuvé à travers l'accord de gestion conjointe OIT-CE.

Système des Nations Unies

20. Le Centre a continué de s'associer à diverses organisations et agences du système des Nations Unies pour l'élaboration de matériel didactique, la conception de modules d'apprentissage en ligne, la création de plateformes de partage de connaissances, le développement du personnel et l'organisation conjointe de manifestations de formation. Citons par exemple les initiatives menées avec le DAES, la FAO, le FIDA, le HCDH, ONU Femmes et le PNUD. Une nouvelle collaboration a vu le jour avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FISCR).

Banques et fonds

21. Le Centre a maintenu la collaboration avec la *Saudi Credit and Savings Bank*, qui a donné lieu à deux activités de formation en 2014. Deux fondations locales, à savoir la *Compagnia di San Paolo* et la *Fondazione CRT*, ont contribué aux masters de la *Turin School of Development*. La Fondation Jacobs a confirmé sa contribution à l'Académie sur les jeunes, et la Fondation internationale japonaise du travail (JILAF) a financé des activités de formation syndicale en Asie. De nouveaux partenariats ont été établis avec la Banque de développement de l'Afrique australe sur les emplois verts, et avec l'Académie bancaire du Viet Nam sur la microfinance.

Acteurs non étatiques

22. Le Centre a collaboré avec l'Association internationale des syndicats de LUKOIL (Russie) et avec l'Association internationale chinoise des contractants. Le Programme de coopération des employeurs néerlandais a maintenu son soutien financier aux activités de renforcement des organisations d'employeurs.

Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes

23. Le Centre a procédé à des changements de son fonctionnement interne et de ses procédures administratives. L'objectif reste d'assurer que les meilleures pratiques commerciales sont adoptées et que les contrôles internes et les mécanismes de supervision nécessaires sont en place pour garantir que les opérations sont menées de manière efficace et les actifs protégés de façon appropriée.

24. Des circulaires ont été révisées afin de clarifier les politiques d'investissement et d'achat du Centre. Des changements aux procédures financières ont été mis en place, qui ont un impact positif sur le travail quotidien du personnel. La réforme interne a également englobé la fusion des unités Recrutement et Voyages, le réalignement des fonctions de PRODEV et la fusion d'un certain nombre de programmes techniques.

25. La mise à niveau d'une des applications centrales – le système de gestion des activités et des participants (MAP) – a débuté en octobre 2014. Le projet se déroule selon le calendrier et le nouveau système devrait être prêt à la date prévue (novembre 2015). La nouvelle version sera plus robuste et plus flexible. Elle devrait aussi renforcer l'efficacité de la gestion des activités et des participants.

26. Dans le cadre du cycle normal de renouvellement des produits, une étude préliminaire a été réalisée sur l'actualisation du système de planification des ressources de l'organisation (ERP). Le projet de mise en œuvre commencera au quatrième trimestre 2015 et le déploiement progressif est prévu au premier semestre 2016.

27. À la suite de l'introduction du nouveau Système intégré d'administration des pensions (SIAP) de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la collaboration a débuté avec l'OIT et la Caisse afin de développer et d'installer une interface automatisée entre l'OIT et le Centre pour l'échange des données requises. Ce projet sera mené en 2015, et l'entrée en service est prévue pour janvier 2016.

28. Une analyse de l'impact informatique portant sur le centre de données a été réalisée afin d'identifier les services informatiques essentiels à la continuité des activités du Centre. Elle a également servi de base pour la planification et la

préparation d'un site de reprise après sinistre hors campus.

29. L'adoption de la norme ISO 27001:2013 comme standard pour la sécurité informatique a nécessité le développement d'un système de gestion de sécurité de l'information (SMSI). Une évaluation formelle a été menée en 2014 pour évaluer l'écart avec les exigences de la norme. Elle a montré que le Centre était prêt pour un processus de certification officielle.

30. Le premier cycle de séances (en salle de classe) de sensibilisation à la sécurité informatique s'est achevé en 2014 et a couvert l'ensemble du personnel et des fournisseurs. La version en ligne de cette formation est en cours de développement et sera disponible pour la formation du personnel futur.

31. Des efforts de rationalisation des procédures administratives ont été déployés dans le domaine du recrutement et de la sélection avec le soutien des Services des ressources humaines. Une étude a été lancée pour identifier les domaines où l'automatisation pourrait offrir de nouvelles possibilités de simplification et de gains d'efficacité. Parmi les marges d'amélioration ainsi relevées figurent le développement du système de gestion électronique des congés, l'administration et la gestion globale de la formation du personnel, les activités de développement grâce à un portail en ligne et l'introduction d'un système de recrutement électronique.

32. Dans l'ensemble, 2014 a été une année bien remplie dans la mise en place de systèmes et politiques améliorés contribuant à rationaliser les procédures opérationnelles et administratives du Centre. Ces efforts se poursuivent en 2015.

Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus

33. L'installation du nouveau système de sécurité et de contrôle des accès alignant le Centre sur les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) recommandées par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies s'est achevée en décembre 2013. La mise en service s'est déroulée sans heurts au premier semestre 2014.

34. La rénovation du pavillon Europe s'est achevée en octobre 2014 et l'inauguration a eu lieu en présence du Directeur général du BIT,

Guy Ryder, du maire de Turin, Piero Fassino et des membres du Conseil du Centre. Toutes les salles de classe du pavillon ont été équipées des technologies audiovisuelles les plus avancées afin de maximiser l'impact des activités de formation.

35. Une campagne d'information et de sensibilisation sur la maladie à virus Ebola a été menée conjointement entre HRS et les Services médicaux. Une campagne d'information et de formation générale sur la sécurité et la santé au travail et sur le plan d'urgence a vu la participation de membres du personnel et des fournisseurs.

36. Les nouveaux prestataires de services (restauration, nettoyage des infrastructures hôtelières et nettoyage en général), sélectionnés à la suite de processus de passation de marchés réalisés en 2013, sont entrés en fonction en janvier 2014. Un plan de surveillance a été mis en place pour assurer le respect des exigences de service et les économies attendues.

37. Des étapes pratiques ont été franchies dans le programme Eco-écoles de la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE), qui ont conduit à l'obtention du drapeau vert en février 2014.

38. Pour marquer le 50^e anniversaire de la signature de la convention entre l'OIT et la Ville de Turin en juillet 1964, le Centre a créé un sentier de promenade passant devant les arbres remarquables du campus, et un guide spécial a été publié. D'autres mesures ont également été mises en œuvre pour renforcer la capacité du Centre

à collecter et trier les déchets et à surveiller la consommation d'énergie.

39. Plusieurs écrans d'affichage numériques ont été installés sur le campus pour améliorer la communication visuelle vers les participants et les visiteurs. Ils offrent, entre autres, des informations relatives aux activités de formation et aux activités sociales. Ils font partie d'un portail mobile intitulé *Campuslife* en cours de développement.

40. La mise à niveau de l'infrastructure wi-fi a commencé parce que la demande accrue pousse déjà l'infrastructure actuelle à ses limites.

41. Un projet pilote a été lancé en 2014 pour faciliter l'utilisation de tablettes pour les activités de formation sur les campus. Au-delà de l'économie de papier, l'utilisation de tablettes permet une expérience technologique interactive et stimulante à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe. Aucun problème de sécurité n'est possible parce que les tablettes sont gérées de manière centralisée à travers une solution de gestion des appareils mobiles permettant, entre autres, le contrôle de la configuration et le suivi des dispositifs par géolocalisation.

42. La migration du système de messagerie vers Microsoft Exchange/Outlook a commencé en 2014. Elle introduira des fonctionnalités supplémentaires et alignera le système du Centre sur celui de l'OIT. Dans le cadre du projet d'unification de la présence sur le web, la plupart des sites satellites existants ont été déplacés sur le site public du Centre.

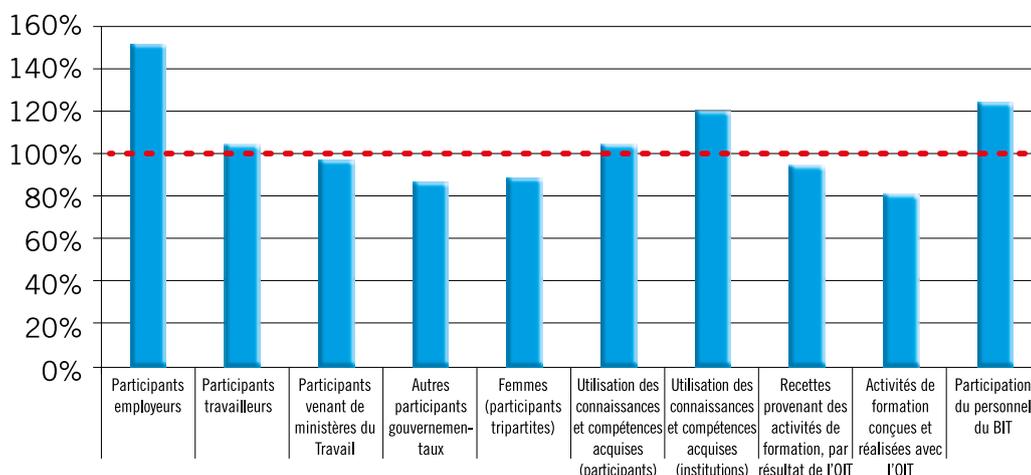
II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES

43. Le Plan a déterminé trois résultats, assortis d'indicateurs et de cibles, pour la période 2012-15. Les cibles annuelles pour chaque indicateur sont fixées dans le programme et budget afin de permettre le suivi des progrès réalisés chaque année. Cette section du rapport donne des informations sur les progrès enregistrés au niveau des cibles fixées pour l'année 2014, ainsi que des cibles générales pour la période 2012-15.

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

44. Ce résultat entend mesurer la mesure dans laquelle les activités de formation délivrées par le Centre aux mandants de l'OIT contribuent à la réalisation des résultats de l'OIT et à l'Agenda du travail décent aux niveaux national et mondial. Il est étroitement lié au mandat confié au Centre dans le suivi de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et de la stratégie transversale de l'OIT de développement des capacités des mandants, tel que formulé dans le cadre stratégique pour 2010-15 et les propositions de programme et de budget pour 2014-15.

RÉSULTAT 1: NIVEAU DE RÉALISATION DES CIBLES 2014



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

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
1 346 participants employeurs	1 000 participants employeurs	1 502 participants employeurs	1 500 participants employeurs
1 937 participants travailleurs	1 800 participants travailleurs	1 875 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs
1 293 participants venant de ministères du Travail	1 200 participants venant de ministères du Travail	1 160 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail
3 500 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux	3 065 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux
40,2 pour cent de femmes	43 pour cent de femmes	38,4 pour cent de femmes	48 pour cent de femmes

45. En 2014, le Centre a dépassé les cibles pour les participants employeurs et travailleurs et atteint celle pour les participants venant de ministères du Travail. Ce succès est dû à plusieurs facteurs, dont des décisions internes d'allocation de ressources et une forte demande de la part de l'OIT.

46. Le Centre n'a pas atteint la cible pour les autres participants gouvernementaux. Cela s'explique par un certain nombre de raisons, notamment l'annulation de l'édition 2014 de l'Académie sur le développement de l'entreprise durable et le report de l'Académie sur le travail décent dans l'économie rurale à 2015. En outre, un certain nombre de projets mis en œuvre par le Centre et comptant une forte participation des gouvernements et institutions publiques ont pris

fin. Il est prévu que les chiffres repartent vers le haut en 2015 parce que toutes les académies sont programmées et que plusieurs nouveaux protocoles d'accord et accords de partenariat, tels que ceux conclus avec les gouvernements de l'Iran et de l'Espagne, entreront en vigueur.

47. Le Centre n'a pas atteint son objectif de 43 pour cent de femmes représentant les mandants de l'OIT. Cet indicateur est fortement influencé par le dosage des activités de formation et par la portée et la nature régionales des projets. Le Centre a entrepris en 2014 une révision de ses stratégies de promotion de la participation féminine (encadré 2) et identifié des mesures concrètes à mettre en œuvre en 2015, par exemple la budgétisation sensible au genre l'appel interne

Encadré 2: Intégration de l'égalité des genres

En 2014, le Centre a mené, sur la base du Plan stratégique pour 2012-15, une analyse de ses résultats en matière d'intégration de l'égalité des genres. Le Plan fait de l'égalité des genres un des principes et moyens d'action qui sous-tendent et guident toute l'action du Centre et engage le Centre à offrir des incitants pour la sélection de femmes pour la participation à ses programmes et activités. Un document synthétisant les conclusions de cette analyse a été présenté pour discussion et orientation lors de la 77^e session du Conseil (octobre 2014)⁵.

D'importants enseignements ont été tirés sur la période 2012-13. Des mesures supplémentaires à mettre en œuvre en 2014-15 pour renforcer l'intégration des questions de genre dans tous les aspects de l'action du Centre ont été identifiées.

L'application systématique d'outils de suivi sensibles au genre est essentielle pour évaluer les progrès et contrôler l'allocation de contributions volontaires aux activités relatives au genre. À cette fin, il y a lieu d'affiner et de réviser les indicateurs pour la période 2016-17 et d'explorer plus avant la corrélation entre la capacité du Centre à atteindre les femmes et la distribution régionale des services de formation. L'engagement accru des programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs et la collaboration avec le système des Nations Unies figurent parmi les mesures identifiées pour redresser la barre et améliorer la participation féminine aux activités de formation. Faire du campus un environnement plus convivial pour les familles est une autre amélioration à apporter en 2015.

La collaboration plus étroite avec le Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité du BIT, notamment en ce qui concerne l'initiative du Centenaire sur les femmes au travail, devrait accroître l'intérêt pour le sujet et promouvoir les actions visant à assurer que les politiques et stratégies de l'OIT en matière d'égalité des genres sont effectivement et durablement intégrées dans toutes les activités de formation.

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

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
99,4 pour cent des anciens participants répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre.	95 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	99 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	70 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre.

⁵ CC 77/5.

aux propositions visant à développer de nouveaux produits de formation et d'apprentissage axés sur les questions particulièrement pertinentes pour les participantes.

48. En 2014, 1 813 anciens participants représentant les mandants tripartites ont été invités à évaluer l'impact de la formation qu'ils avaient suivie. Trente-cinq pour cent d'entre eux ont renvoyé le questionnaire, ce qui constitue une nette amélioration par rapport aux années précédentes. Globalement, l'évaluation ex-post a révélé qu'une grande majorité des participants avaient l'impression que leurs performances professionnelles s'étaient améliorées à la suite de leur participation à une activité de formation ou d'apprentissage du Centre: 55 pour cent des répondants estiment que cette amélioration était forte, et 46 pour cent ont noté au moins une légère amélioration.

49. Quand on leur demandait de préciser la nature du renforcement perçu de leurs performances, 62 pour cent ont indiqué avoir entrepris des activités liées à la formation et à la diffusion de connaissances; 50 pour cent utilisent leurs nouvelles compétences pour contribuer au développement de politiques et projets; et 35 pour cent sont engagés dans de nouveaux partenariats stratégiques ou réseaux. Enfin, et surtout, 17 pour cent ont déclaré que leurs nouvelles compétences avaient servi à une réforme législative.

50. Au dernier trimestre 2014, le Centre a lancé un examen interne de certains indicateurs relatifs à l'impact de la formation afin d'affiner les mesures en vue du prochain plan stratégique. Cet examen a porté sur les définitions et les méthodes de collecte et de traitement des données pour les indicateurs 1.2, 1.3 et 2.3. Cet exercice devrait déboucher sur l'insertion d'indicateurs de performances réajustés dans le plan soumis à la 78^e session du Conseil (octobre 2015).

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

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
16 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	20 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	24 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	50 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre

51. Comme les années précédentes, les résultats de l'évaluation ex-post montrent que les organisations qui envoient des participants aux activités de formation et d'apprentissage du Centre profitent directement des connaissances et compétences acquises par ces participants: 30 pour cent des répondants ont indiqué que, grâce aux nouvelles compétences qu'ils ont

acquises, les performances de l'organisation qui les emploie s'étaient fortement améliorées; et 40 pour cent ont rapporté une amélioration modérée. C'est chez les organisations de travailleurs que l'impact semble être le plus marqué: en effet, un tiers des répondants ont indiqué une grande ou très grande amélioration des performances de leur institution.

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

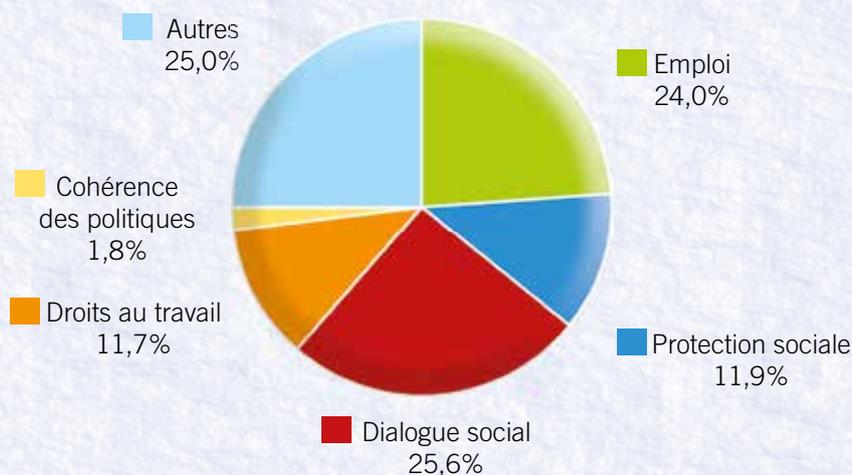
Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
76 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80 pour cent des revenus générés par les activités de formation	75 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80 pour cent des revenus générés par les activités de formation

52. Le Centre suit systématiquement la mesure dans laquelle ses activités de formation contribuent directement à la réalisation des résultats de haut niveau du cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15. Le graphique A donne une ventilation des revenus générés par les activités de formation par objectif stratégique de l'OIT. Par rapport à 2013, les principales variations sont une hausse de la part occupée par les activités relatives à la promotion de l'emploi, un glissement vers les résultats en matière de dialogue social et une baisse du côté des autres thèmes, comme par exemple le développement durable.

53. En 2014, 75 pour cent des revenus générés par les activités de formation du Centre étaient liés à un des quatre objectifs stratégiques de l'OIT, un résultat légèrement inférieur à la cible de 80 pour cent. Il convient de noter que l'indicateur 1.4 est particulièrement sensible au mode de

financement des activités du Centre, les activités liées aux objectifs stratégiques de l'OIT dépendant souvent des contributions volontaires venant de l'OIT et d'autres partenaires du développement. À l'inverse, les activités portant sur des thèmes tels que les achats publics ou la gouvernance financière (regroupés dans la catégorie « Autres » au graphique A) répondent souvent à une forte demande de clients autofinancés. C'est pourquoi, en conséquence logique de la diminution des fonds reçus de l'OIT pour des activités de formation en 2014, la part des revenus générés par les activités réalisées pour des clients autofinancés a augmenté, tandis que celle des activités liées à la promotion des droits au travail, à la protection sociale et à l'emploi – plus dictées par l'offre que par la demande – est resté stable ou a baissé, à l'exception notable des activités liées à l'objectif stratégique du dialogue social.

GRAPHIQUE A
RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'OIT, EN 2014



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

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
65,8 pour cent	65 pour cent	53 pour cent	60 pour cent

54. Cet indicateur couvre les cours réguliers et les activités sur mesure conçus et réalisés en collaboration avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT. Les données montrent qu'un peu plus de la moitié de l'ensemble des activités de formation du Centre ont été conçues et réalisées en collaboration avec des unités de l'OIT, un score en dessous de la cible de 65 pour cent fixée pour 2014, mais proche de la cible générale de 60 pour cent établie dans le Plan.

La collaboration avec les départements techniques et les spécialistes du BIT dépend en partie de la disponibilité de fonds CTBO, traditionnellement moins utilisés lors de la première année du biennat. On peut dès lors supposer qu'en 2015, le pourcentage d'activités mises en œuvre en partenariat avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT augmentera de nouveau.

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

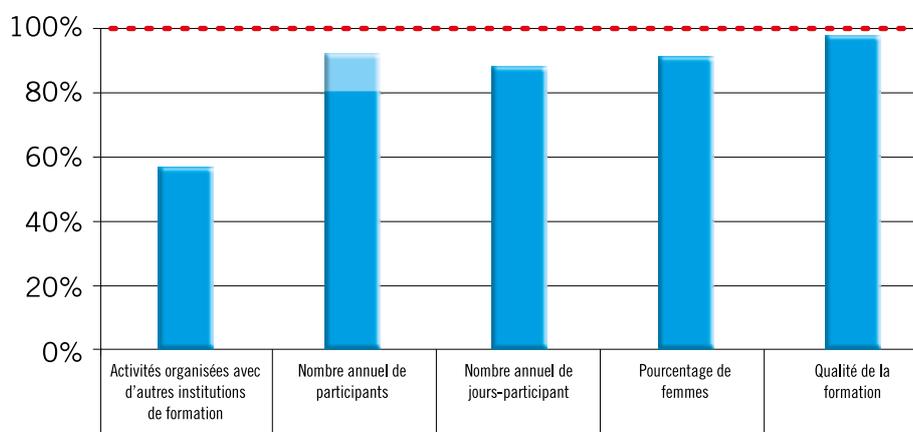
Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
517 membres du personnel	550 membres du personnel	680 membres du personnel	600 membres du personnel

55. Le Centre a dépassé la cible 2014 de plus de 20 pour cent. Il a même dépassé de près de 10 pour cent la cible prévue dans le Plan. Cela peut s'expliquer par la collaboration accrue depuis 2011 avec le Département du développement des ressources humaines du BIT, mais aussi par la capacité des programmes techniques à attirer le personnel du BIT grâce à des offres sur mesure couvrant des thèmes tels que les emplois verts, les entreprises durables, l'inspection du travail et l'analyse des PPTD.

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

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

RÉSULTAT 2: NIVEAU DE RÉALISATION DES CIBLES 2014



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

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2013	Cible 2012-15
17,3 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	17 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques

57. L'établissement de partenariats avec des institutions de formation, de recherche ou académiques internationales, régionales ou nationales est toujours une composante centrale de la stratégie déployée par le Centre pour contribuer au développement des capacités institutionnelles et pour étendre sa portée. Les données montrent qu'en 2014, le Centre n'est pas parvenu à atteindre la cible relative aux partenariats avec des institutions de formation ou académiques nationales, régionales ou internationales. Cependant, il est important de souligner que la part de ces activités est passée de 14 pour cent en 2013 à 17 pour cent en 2014, ce qui indique que les efforts déployés pour faire du Centre une

organisation en réseau commencent à porter leurs fruits. Il convient également de noter que cet indicateur ne tient actuellement compte que des activités conjointes mises en œuvre dans le cadre de partenariats institutionnels. Par conséquent, les activités résultant d'une collaboration ad hoc et bénéficiant de contributions techniques d'autres organisations partenaires ne sont pas incluses. Si elles l'étaient, la cible fixée dans le Plan serait dépassée. Cette limite inhérente à l'indicateur doit être levée dans le prochain plan afin de refléter le niveau réel de collaboration avec des institutions de formation ou académiques nationales, régionales ou internationales.

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

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
13 730 participants	13 500 participants	10 921 participants	12 500 participants
102 365 jours-participant	100 000 jours-participant	88 978 jours-participant	100 000 jours-participant
43,2 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes	41,6 pour cent de femmes	50 pour cent de femmes

58. Cet indicateur porte sur les participants qui étaient officiellement inscrits et ont reçu un certificat. Les données n'englobent pas les participants aux activités non traditionnelles délivrées via le campus en ligne. Par exemple, les plus de 1 600 participants qui ont suivi un cours d'apprentissage à distance autoguidé ou un webinaire ou qui ont rejoint une communauté de pratiques ne sont pas comptabilisés. Si on les inclut, le nombre total de participants touchés en 2014 par le Centre via des activités de formation ou d'apprentissage traditionnelles ou non traditionnelles dépasse les 12 500, et donc la cible générale du Plan. Ici aussi, cet indicateur sera affiné dans le prochain plan afin de tenir compte des nouvelles modalités de formation et d'apprentissage.

Encadré 3: Extension de la portée du Centre grâce au campus en ligne⁶

En 2014, deuxième année de mise en œuvre du campus en ligne (*e-campus*), ce dernier a été réactivé pour à la fois assurer un plus fort retentissement parmi les mandants de l'OIT et les autres groupes visés, et réduire les coûts des services de formation et d'apprentissage pour les utilisateurs finaux. Le campus en ligne répond également aux besoins changeants et aux préférences de nombreux apprenants, y compris le souhait de pouvoir accéder aux services du Centre à tout moment et en tout lieu via l'internet et de rester connecté avec d'autres apprenants à travers des communautés de pratiques en ligne et d'autres réseaux sociaux.

Fin 2014, le campus en ligne proposait six modalités d'apprentissage différentes: apprentissage à distance autoguidé, apprentissage à distance avec tutorat, webinaires, communautés de pratiques, activités mixtes et activités en ligne liées aux académies. Les participants aux activités d'apprentissage à distance avec tutorat, aux activités mixtes et aux activités liées aux académies ont été dûment comptabilisés, tandis que ceux qui avaient opté pour l'apprentissage à distance autoguidé, les webinaires ou les communautés de pratiques n'ont pas été repris dans les statistiques.

La croissance la plus forte enregistrée en 2014 a concerné l'apprentissage à distance autoguidé, suivi par les communautés de pratiques. Les statistiques pour 2014 englobent cinq activités d'apprentissage à distance avec tutorat (191 participants); 11 activités mixtes (403 participants); et deux activités liées à des académies (206 participants). Plus de 1 000 personnes ont suivi un des huit modules d'apprentissage en ligne gratuits, et les cinq communautés de pratiques ont réuni 570 membres.

En 2015, la portée du campus en ligne devrait encore s'étendre, en particulier dans le domaine de l'apprentissage à distance autoguidé, avec le lancement du premier cours en ligne ouvert à tous (*massive open on-line course*, MOOC) sur le financement participatif pour le développement.

⁶ ecampus.itcilo.org

59. Le Centre a atteint plus de femmes (un pour cent de plus qu'en 2013), mais le résultat reste inférieur à la cible 2014 et à celle fixée dans le Plan. Comme vu à l'indicateur 1.1, le Centre procédera en 2015 à des interventions visant spécifiquement à affronter ce problème.

60. Le tableau 1 montre la répartition des activités et des participants en 2014 par type d'activité. Le tableau indique plus de la moitié des activités reprises dans les statistiques se

sont déroulées sur le terrain, à la demande de mandants de l'OIT ou d'autres partenaires. Les activités mixtes combinant la formation résidentielle et une phase à distance n'ont représenté qu'une petite partie de l'offre du Centre (5 pour cent des participants), même si de nombreuses autres activités telles que le Campus de genre, la Plateforme G-20 ou la plateforme Travail décent au cube recourent à des plateformes d'échange de connaissances pour interagir avec les participants avant, pendant et après la formation.

TABLEAU 1: RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2014

	2014			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Sur le campus	175	4 276	1 115	29 337
Mixtes sur le campus (à distance + face à face au Centre de Turin), dont:	14	379	951	24 464
<i>à distance</i>			256	7 229
<i>face à face</i>			695	17 235
Sur le terrain	202	5 211	805	20 964
Mixtes sur le terrain (à distance + face à face sur le terrain), dont:	9	176	192	3 987
<i>à distance</i>			93	2 050
<i>face à face</i>			99	1 937
À distance	31	879	382	10 226
TOTAL	431	10 921	3 445	88 978

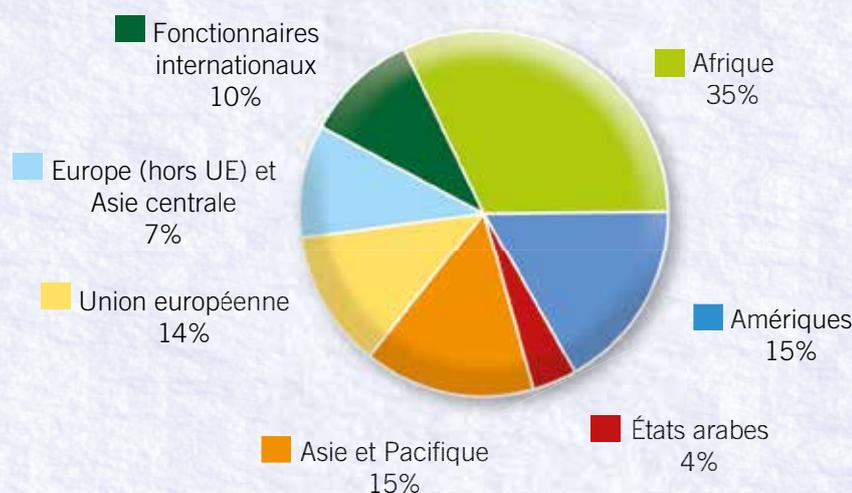
L'indicateur « jours-participant » est calculé pour chaque activité de formation comme le produit du nombre de participants par le nombre réel de jours de formation.

61. La répartition géographique des participants a été largement influencée par la nature et la couverture des projets en cours. Le graphique B illustre la répartition régionale des participants. L'Afrique reste le principal partenaire régional du Centre, suivie par l'Europe (UE et hors UE) et l'Asie centrale. À titre de comparaison, l'empreinte du Centre dans les Amériques, dans les États arabes, en Asie et dans le Pacifique est beaucoup plus discrète.

62. Pour étendre sa présence en Asie, en Afrique et dans les Amériques, le Centre a établi en 2014 un programme visant les BRICS (Brésil,

Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). Plusieurs missions ont été menées pour augmenter le nombre d'activités de formation et d'apprentissage dans ces pays, la collaboration s'est intensifiée avec le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) du BIT dans le domaine de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, et de nouveaux produits de formation ont été testés en Afrique du Sud et en Chine. La conséquence directe a été un renforcement de la présence du Centre en Afrique du Sud et au Brésil en 2014. En 2015, ces efforts de développement seront consolidés et étendus aux trois autres pays.

GRAPHIQUE B
PARTICIPANTS PAR RÉGION EN 2014



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

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours était de 4,4 sur une échelle de 1 à 5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,46.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.

63. Le Centre évalue systématiquement la satisfaction des participants par le biais d'un questionnaire type en fin de cours. Les réponses sont situées sur une échelle de 1 à 5. En 2014, 6 654 questionnaires ont été rassemblés pour 323 activités. Le score moyen obtenu au questionnaire est de 4,46.

64. En ce qui concerne les différentes catégories de produits de formation et d'apprentissage, les académies, les masters et les activités à distance traditionnelles, la satisfaction globale a été

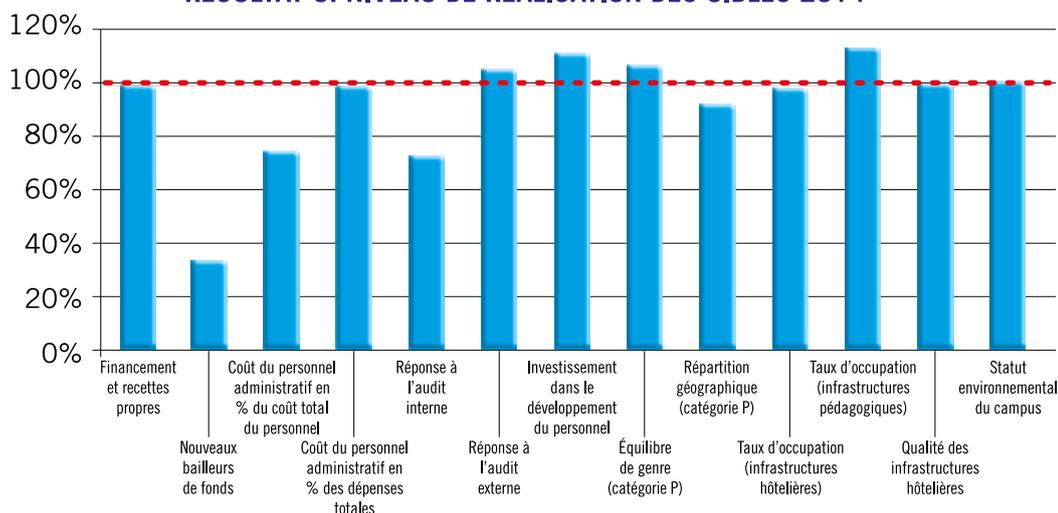
légèrement moindre. En 2014, 476 questionnaires ont été collectés pour les académies, pour un score moyen de 4,38. Pour les masters, 175 questionnaires ont été reçus, pour un score moyen de 4,17. Enfin, 275 participants ont donné une note de 4,27 à la qualité globale des activités à distance.

65. À travers les régions, les activités visant les Amériques ont obtenu la note la plus élevée, avec un score moyen de 4,69. Pour les autres régions, cette moyenne va de 4,40 à 4,45.

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

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

RÉSULTAT 3: NIVEAU DE RÉALISATION DES CIBLES 2014



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

Base de référence (2008-11)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
157 millions d'euros Base de référence (2010) 2 nouveaux bailleurs de fonds	Mobiliser un volume global de 36,1 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2014 et conclure des accords avec au moins trois nouveaux bailleurs de fonds	Quelque 35,8 millions d'euros mobilisés pour le financement d'activités de formation, les publications, les recettes propres, les contributions fixes et l'excédent des exercices précédents Un nouveau bailleur de fonds identifié	Mobiliser un volume global de 170 millions d'euros en contributions directes et recettes propres et conclure des accords avec dix nouveaux bailleurs de fonds

67. Les efforts d'augmentation des recettes propres ont porté leurs fruits puisque, en 2014, le Centre a dépassé le montant du revenu annuel qu'il s'était fixé de près de 3 pour cent. Cependant, les recettes provenant des publications ont été nettement en dessous de la cible, et les « autres produits » n'ont pas atteint non plus le montant inscrit au budget. Le principal facteur expliquant la hausse des recettes provenant des activités de formation est la diversification accrue de la clientèle du Centre et l'effort ciblé de mobilisation de fonds extrabudgétaires pour la coopération technique (CSBO) de l'OIT. Par exemple, le Centre a signé un contrat portant sur plus de 700 000 euros pour la fourniture de trois ensembles d'activités de formation au nom du bureau de l'OIT au Bangladesh. Le renouvellement de la contribution volontaire du gouvernement italien a été un autre facteur propice à l'accès de participants des pays en développement aux services de formation et d'apprentissage du

Centre. Afin d'éviter une dépendance trop importante vis-à-vis des recettes générées par les activités de l'OIT et de la contribution du gouvernement italien, le Centre poursuivra sa démarche visant à diversifier la base de financement de ses opérations en cherchant à dépasser les partenariats traditionnels de développement et à sceller des accords également avec des acteurs non étatiques.

68. Le tableau 2 donne des informations sommaires sur les principales ressources mobilisées en 2014. Il montre que les contributions versées par les partenaires de développement non traditionnels restent limitées et que la majorité des accords portent sur de petits contrats. Comme indiqué précédemment, le Centre s'attellera à la mobilisation de ressources via la mise en place d'une collaboration avec des partenaires de développement non traditionnels et l'acquisition de plus gros contrats.

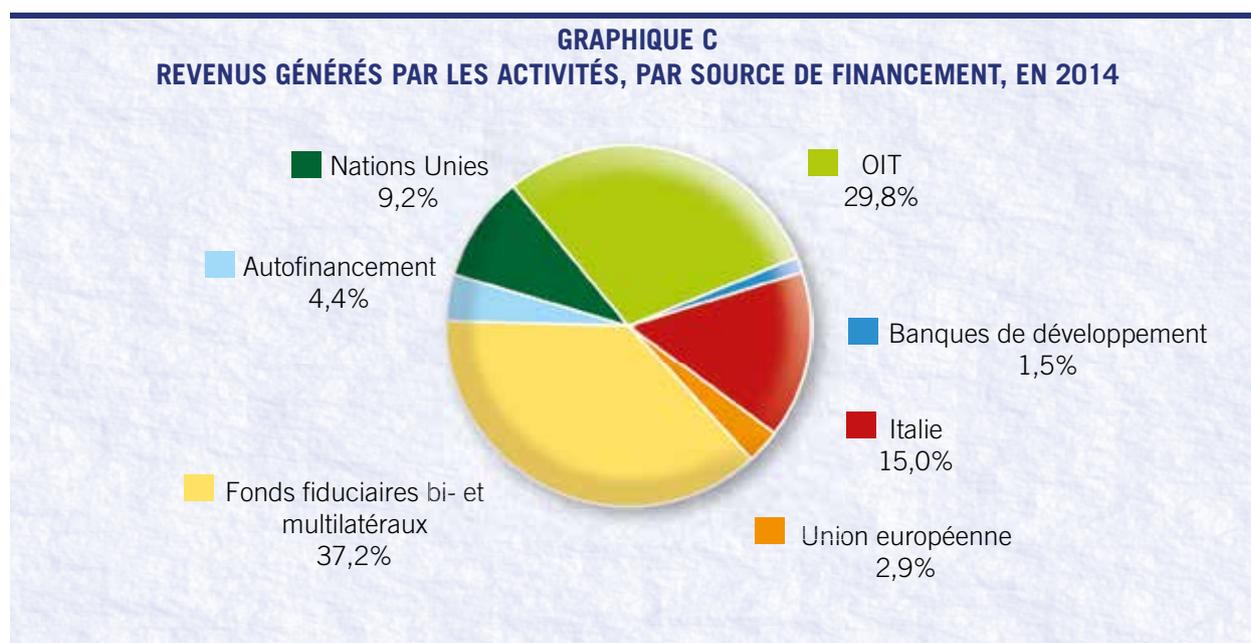
TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES PROJETS APPROUVÉS EN 2014⁷

	Période	Montant (euros)
Appels d'offres		
Commission européenne	2015-16	356 184
Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes	2015	56 000
Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	2015	42 360
Accords directs		
Organes des Nations Unies et autres organisations internationales		
Nations Unies (DAES, FAO, FIDA, HCDH, ONU Femmes, PNUD)	2014-15	549 602
Banque mondiale	2014	36 219
Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	2014	19 008
Gouvernements		
Arabie saoudite – ministère du Travail	2014	234 928
Bangladesh – Conseil de l'électrification des zones rurales, Conseil de développement de l'approvisionnement en eau, Département de l'ingénierie locale et Département des routes et autoroutes	2014-16	517 021
Espagne – gouvernement autonome des Îles Canaries, Conseillère à l'Éducation, aux Universités et à la Durabilité	2014	35 806
Espagne – ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale	2015	370 000
France – Agence française de développement	2014-15	20 000
France – Agence pour la coopération technique internationale des ministères économiques et financiers et du développement durable	2014-15	15 000
Italie – Institut d'études diplomatiques, ministère des Affaires étrangères	2014	32 853
Italie – Région Lombardie, Consortium GAL	2014	20 000
Japon – ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale	2014-15	304 845*
Tanzanie – ministère du Travail et de l'Emploi	2014	21 989
Organisation des États américains	2014-15	28 084*
Fondations		
<i>Fondazione Nazionale Sicurezza Rubes Triva</i> (Italie)	2014	8 954
Fondation internationale japonaise du travail (JILAF)	2014	25 000*
Fondation Jacobs (Suisse)	2014	21 000
Institutions de formation et universités		
Arabie saoudite – <i>King Abdulaziz City for Science and Technology</i>	2014	26 178
Chine – Académie pour l'entreprise durable	2014	14 663
Rwanda – Université du Rwanda, faculté de commerce et économie	2014	215 480*
Banques et fonds		
Afrique du Sud – <i>The Development Bank of Southern Africa Ltd.</i>	2014-15	139 000
Arabie saoudite – <i>Saudi Credit and Savings Bank</i>	2014	245 779
Viet Nam – Académie bancaire du Viet Nam	2014	11 400
Programme du Golfe arabe pour les organisations de développement des Nations Unies	2015	65 000*
Société internationale islamique de financement du commerce	2015	11 781
Autres		
Association internationale des syndicats de LUKOIL (Russie)		47 090

* Montant en dollars des États-Unis

⁷ Ce tableau dresse la liste des fonds reçus par le biais d'appels d'offres ou d'accords directs officialisés par une lettre d'intention ou par le Comité d'approbation des contrats et des accords de financement (CFA). Les montants finaux utilisés lors de la mise en œuvre ne correspondent pas nécessairement aux propositions budgétaires originelles reprises dans la liste.

69. Le graphique C ci-dessous présente les sources de financement des activités du Centre à différents niveaux d'agrégation. Près de 30 pour cent des ressources sont générés par les services offerts à l'OIT (y compris les projets de coopération technique gérés par l'OIT), ce qui témoigne de la force du partenariat stratégique entre le Centre et l'OIT. Le graphique montre également à quel point les bailleurs de fonds continuent à être une source de financement importante des participants des pays en voie de développement, et plus particulièrement le gouvernement italien et l'Union européenne. Les clients institutionnels (représentés sur le graphique sous la catégorie des organismes bi- et multilatéraux), à savoir les agences gouvernementales, les organisations du secteur privé et les ONG, qui paient pour bénéficier des services de formation du Centre, constituent une autre source de financement croissante.



Indicateur 3.2.1: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage du coût total du personnel

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
37 pour cent	25 pour cent	34 pour cent	25 pour cent

70. Les bénéfices résultant de la rationalisation des processus métiers ont continué à se faire ressentir en 2014. Ils ont généré des économies de personnel supplémentaires dans le domaine de la gestion financière et administrative. Des investissements ont été consentis dans la rationalisation des processus de travail, l'automatisation de certains processus manuels et l'amélioration des outils technologiques. Cette année, le Centre examinera plusieurs processus afin d'automatiser plus de fonctions dans l'optique de la mise à niveau de la suite Oracle prévue pour 2016.

71. D'autres rapports financiers ont été produits fin 2014, dont un sur le suivi des dépenses par rapport au budget approuvé. Plusieurs initiatives

d'un nouveau genre continueront en 2015, notamment la formation du personnel sur l'outil de rapport et l'adoption de pratiques d'excellence dans certains domaines sélectionnés.

72. Les préparatifs sont en cours pour la mise à niveau de MAP (outil de planification et de rapport pour les activités et les participants), qui donnera des informations de contrôle plus précises. Un autre grand projet informatique est en cours concernant l'interface CCPNU, qui est obligatoire et deviendra opérationnelle en 2016.

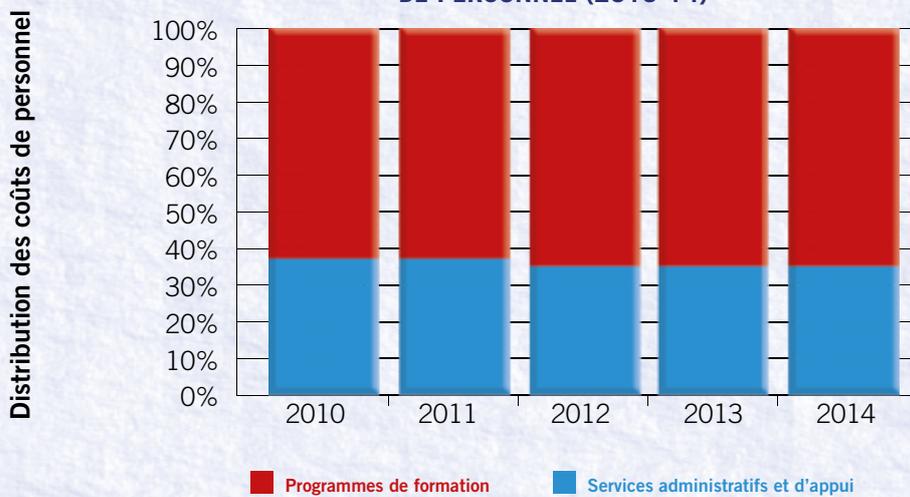
73. En 2015, le Centre passera à un cycle de programmation et de budgétisation biennal, ce qui devrait renforcer l'efficacité administrative.

Indicateur 3.2.2: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage des dépenses totales

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
26,8 pour cent	25 pour cent	25,6 pour cent	25,5 pour cent

74. Ce nouvel indicateur a été introduit en 2014 afin de mesurer les frais généraux d'exploitation et administratifs, y compris les coûts liés au personnel, par rapport au total des dépenses. Il montre que les efforts constants de rationalisation des procédures administratives commencent à porter leurs fruits. Le Centre continuera à examiner les flux de travail et les contrôles en 2015 afin d'atteindre la cible.

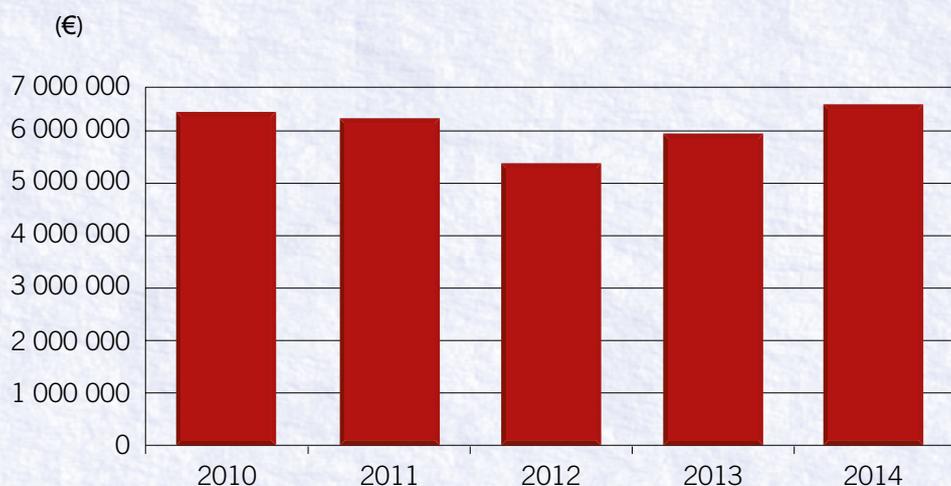
**GRAPHIQUE D
PERSONNEL ADMINISTRATIF ET D'APPUI, EN POURCENTAGE DU TOTAL DES COÛTS
DE PERSONNEL (2010-14)**



75. Malgré les augmentations obligatoires des salaires et des avantages du personnel, auxquelles s'ajoute l'augmentation du nombre d'activités de formation, les coûts de personnel, en termes réels et nominaux, ont diminué et sont maîtrisés. Les coûts totaux de personnel s'élèvent en 2014 à 17,2 millions d'euros, contre 17,3 millions d'euros en 2013.

76. Les coûts totaux non liés au personnel ont augmenté de 9,4 pour cent par rapport à 2013. Les investissements dans les installations qui ont été reportés en 2013 sont le principal facteur ayant contribué à cette augmentation. Les frais généraux d'exploitation ont diminué de 10,7 pour cent.

GRAPHIQUE E
COÛTS NON LIÉS AU PERSONNEL (2010-14)



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

Base de référence (2011)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
Audit interne: 26 pour cent Audit externe: 75 pour cent	Audit interne: 90 pour cent Audit externe: 90 pour cent	Audit interne: 65 pour cent Audit externe: 94 pour cent	Toutes les recommandations hautement prioritaires des audits externe et interne envisagées avant la fin de l'année

77. La mise en œuvre des recommandations de l'audit interne n'a pas atteint la cible. Les deux rapports, reçus respectivement en juin et en décembre, laissaient peu de temps pour une réaction en 2014. En ce qui concerne le premier rapport, 10 des 15 recommandations hautement prioritaires ont été appliquées, et le travail se poursuit en 2015 pour mettre en œuvre les cinq autres. Le second rapport contenait cinq recommandations hautement prioritaires, dont trois ont été suivies d'effet en 2014, les deux autres nécessitant une intervention ultérieure. Quatre recommandations en suspens des rapports d'audit de 2012 et 2013 ont été mises en œuvre en 2014.

78. L'application des recommandations du commissaire aux comptes a dépassé la cible. Il reste une recommandation à mettre en œuvre, découlant de l'audit des états financiers de l'exercice 2013 et relative à l'utilisation des informations financières selon les normes IPSAS, et qui pourrait aider la Direction et le Conseil dans leurs fonctions de supervision. Une autre recommandation formulée en 2012 fait désormais l'objet d'un examen additionnel par le commissaire aux comptes. Les 33 recommandations précédentes ont été mises en œuvre avant la fin de l'année 2014.

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

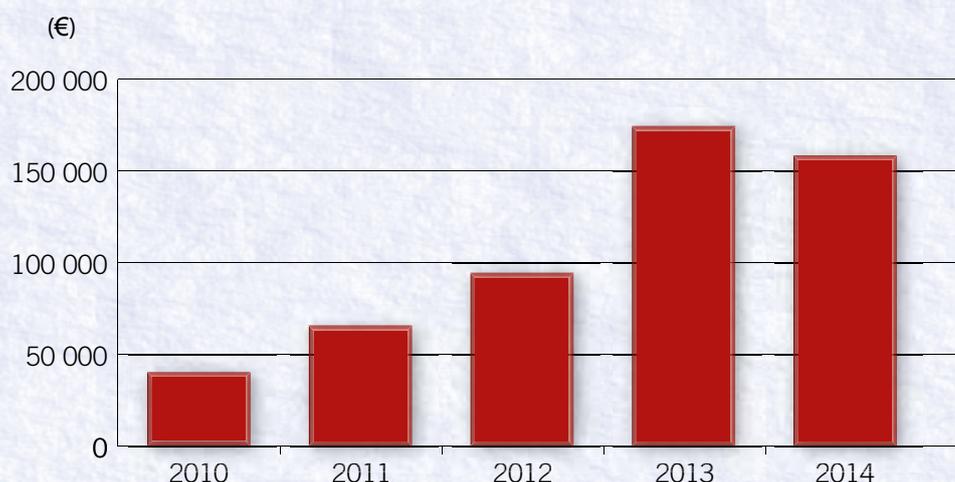
Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
0,3 pour cent de la masse salariale	1 pour cent de la masse salariale	1,1 pour cent de la masse salariale	1,5 pour cent de la masse salariale

79. Un programme ciblé et stratégique de développement du personnel a été mis en place en 2014 et a débouché sur une hausse de l'investissement, et donc sur un dépassement de la cible fixée à 1 pour cent de la masse salariale totale. Ce programme est le résultat d'une évaluation des besoins de formation achevée début 2013 et des enseignements tirés la même année. Le Centre a également introduit le paiement d'une indemnité aux stagiaires, conformément à la pratique établie du BIT.

80. Vingt-quatre cours de langues (en six langues) ont été organisés; de nouveaux cours collectifs ont eu lieu sur les compétences de gestion et de leadership, l'intelligence

émotionnelle, l'amélioration du bien-être et des performances au travail, la sécurité informatique et la prévention de l'incendie. Un troisième cycle du programme d'accompagnement (« coaching ») a été lancé après les évaluations très positives des années précédentes. En collaboration avec l'ECSNU, le Centre a organisé cinq sessions du programme de développement pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux à l'échelon des Nations Unies. Toutes les demandes individuelles ont été satisfaites quand elles portaient sur des besoins identifiés et soutenues par les chefs responsables. Au total, plus de 90 pour cent du personnel ont participé à l'une ou l'autre activité de développement en 2014.

GRAPHIQUE F
ÉVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (2010-14)

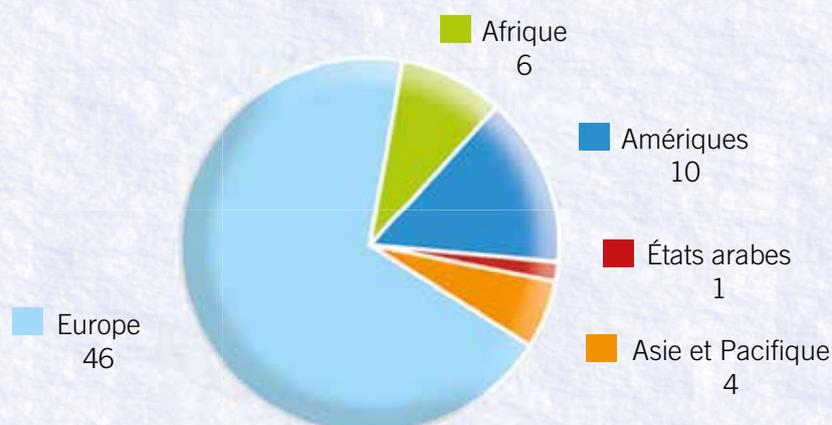


Indicateur 3.5: Meilleur équilibre de genre et meilleure répartition géographique du personnel de la catégorie professionnelle

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
38 pour cent de femmes	42 pour cent de femmes	44 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes
31 pour cent originaires de pays hors Europe	34 pour cent originaires de pays hors Europe	31 pour cent originaires de pays hors Europe	35 pour cent originaires de pays hors Europe

81. Des progrès ont été enregistrés en 2014 dans l'amélioration de l'équilibre de genre au sein du personnel de la catégorie professionnelle et des catégories supérieures. La cible 2014 a été dépassée. Cependant, la proportion de personnel originaire de pays hors Europe reste la même depuis quelques années. La prospection et les mesures visant à toucher les candidats qualifiés représentant les pays et régions sous-représentés continueront à être renforcées, notamment à travers la diffusion des avis de vacance sur les réseaux, communautés et environnements professionnels spécialisés appropriés, dont notamment les réseaux sociaux les plus en vogue.

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



82. Une attention accrue a également été accordée afin d'améliorer plus avant l'équilibre travail/vie privée en proposant des options de travail telles que le télétravail ou les horaires plus flexibles, afin d'assurer que le Centre demeure un environnement de travail attractif. La participation du personnel féminin aux activités de formation et de perfectionnement proposées en 2014 a été forte.

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

Base de référence (2010)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 65 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 75 pour cent
Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 60 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 68 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 70 pour cent

83. En 2014, le taux d'occupation des chambres a été légèrement inférieur à la cible. Les données ventilées indiquent que ce résultat est dû à une baisse du nombre de participants. En revanche, la cible pour le taux d'occupation des infrastructures pédagogiques a été dépassée. Cela est principalement dû à une distribution plus équilibrée des activités de formation tout au long de l'année, et au lancement d'un nouveau master.

84. Tout au long de l'année, des initiatives ont été prises pour optimiser l'utilisation des installations résidentielles et didactiques. Des demandes d'hébergement d'activités extérieures et de réunions interagences ont été reçues d'organisations privées et d'organes des Nations Unies tels que les réseaux du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat.

Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières

Base de référence (2012)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
82 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	83 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures « bonne » ou « excellente »	Obtenir le classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières

85. En vertu du Plan, la cible pour cet indicateur consiste à obtenir l'équivalent d'un classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières. Compte tenu du statut légal et de la nature non commerciale du Centre, le classement par étoiles tel qu'administré par la Région Piémont, en collaboration avec la Ville de Turin, n'est pas possible. Cependant, un processus d'accréditation volontaire est en cours d'examen avec les autorités compétentes, qui permettra au Centre de comparer la qualité de ses infrastructures hôtelières du Centre avec celles d'entreprises commerciales.

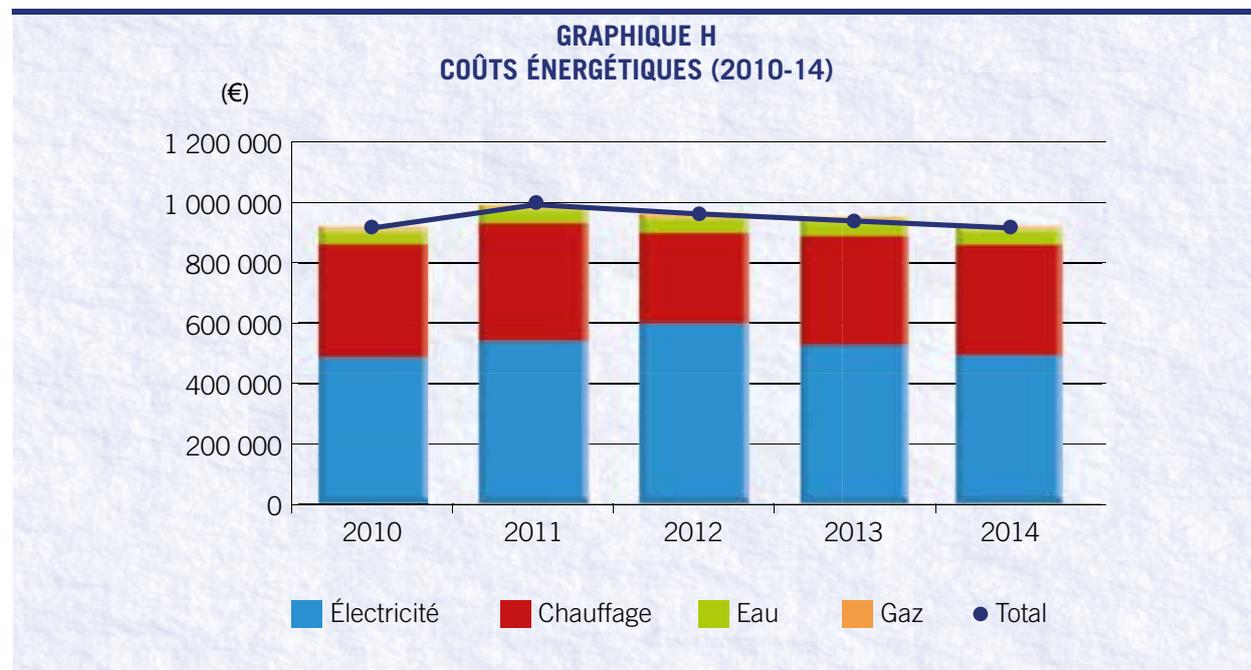
86. Un indicateur complémentaire a été mis au point pour évaluer la qualité des infrastructures hôtelières sur la base de la satisfaction des participants. La base de référence pour cet indicateur a été créée en 2012: 82 pour cent du groupe cible ont estimé la qualité de l'hébergement en chambre « bonne » ou « excellente » (4 ou 5 dans le système d'évaluation actuel). L'objectif pour 2014 était d'amener 85 pour cent des participants à estimer la qualité de l'hébergement « bonne » ou « excellente ». La cible n'a pas été atteinte en 2014.

Indicateur 3.8: Statut environnemental du campus

Base de référence (2012)	Cible 2014	Résultats 2014	Cible 2012-15
Deux des sept étapes pour l'obtention du Drapeau vert accomplies	Accomplissement de toutes les étapes obligatoires pour l'obtention du Drapeau vert	Obtention de la certification de la FEE en février	Obtenir le Drapeau vert et l'accréditation internationale de « campus vert »

87. La cible 2014 a été atteinte. Le Centre s'est vu décerner le Drapeau vert par la Fédération européenne d'éducation à l'environnement. C'est le résultat également du cercle vertueux de sensibilisation créé par l'établissement du groupe consultatif pour un campus vert, qui promeut une approche de durabilité, la communication et les initiatives des membres du personnel.

88. Le Centre poursuit ses efforts pour réduire les niveaux de consommation d'énergie et d'émissions. Des travaux de mise à niveau technologique et de rénovation des installations et des infrastructures ont permis de maximiser l'efficacité énergétique, tout en maîtrisant les tarifs de l'énergie. Le graphique H ci-dessous montre l'évolution des coûts énergétiques pour la période 2010-14.



89. Le Centre participe également à l'initiative « ONU - Du bleu au vert » et a présenté au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) son rapport d'inventaire des gaz à effet de serre pour 2014. Ce rapport indique une réduction de 24 pour cent des émissions de CO₂ due au fait que toute l'électricité consommée par le Centre vient désormais de sources renouvelables.

III. GESTION DES RISQUES

90. Les principaux risques susceptibles d'avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pour 2014, ainsi que pour toute la période couverte par le Plan à moyen terme, ont été suivis par le Comité de gestion des risques (RMC). Les risques pour la continuité des activités, les mesures permettant de les atténuer et un plan de mise en œuvre ont été établis, consignés dans un registre et systématiquement mis à jour par les membres du Comité de gestion des risques. Le registre des risques a été révisé en vue de réduire leur nombre après identification de ceux qui ne se posaient plus en raison de leur incorporation dans les processus opérationnels. Le registre mis à jour est présenté en annexe.

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

- renforcement des mécanismes de garantie de la qualité en relation avec l'intégration de ses activités dans les processus et stratégies de l'OIT, y compris alignement des activités de formation et d'apprentissage du Centre avec les résultats du prochain plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17;
- mise en place d'un système d'examen et d'approbation systématiques des accords de financement et de partenariat institutionnel;
- formulation d'une politique en matière de droits d'auteur;
- mise à jour des politiques et normes institutionnelles relatives à la certification des participants aux activités de formation et d'apprentissage du Centre;
- renforcement et réorganisation des équipes de formation à travers la fusion de certains programmes techniques;
- accroissement des investissements dans le développement du personnel;
- poursuite de la participation à des réseaux internationaux de formation;
- investissements dans l'innovation et la diversification de la formation dans le cadre du Fonds d'innovation;
- poursuite de la révision des stratégies et outils de mobilisation des ressources, y compris de la tarification des activités; et

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

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

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

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

- rénovation des systèmes de chauffage et de ventilation des bâtiments qui abritent les systèmes informatiques;
- installation d'un nouveau système de sécurité et d'accès en conformité avec les normes de sécurité des Nations Unies;
- amélioration du système de vidéosurveillance;
- amélioration de l'accès pour les personnes à mobilité réduite;
- installation partielle d'un système de contrôle à distance des installations de chauffage; et
- renforcement des contrôles de la qualité de l'air, de l'eau et de la nourriture.

94. Pour ce qui est du **risque informatique** et du respect des exigences de la norme ISO 27001, plusieurs évaluations internes et externes ont été réalisées, parallèlement à l'adoption des mesures suivantes:

- adoption d'un système de prévention des intrusions (IPS), virtualisation des systèmes, mise en place d'une politique de mots de passe, cryptage de tous les ordinateurs portables et des plateformes;
- adoption de procédures spécialisées (telles que la gestion des risques, la gestion du changement et la gestion des incidents), classification des informations, conclusion du cycle de sessions de sensibilisation à la sécurité informatique, révision périodique des droits d'accès et application de la méthodologie PRINCE2 à tous les nouveaux projets;
- mise en place d'une procédure de gestion de la vulnérabilité informatique, qui a mené à des examens de tous les appareils connectés au réseau du Centre.

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

- processus de planification de la succession pour les positions dirigeantes;
- programmes globaux d'assurance couvrant les risques d'indemnisation du personnel;
- politique de prévention des risques pour la sécurité et la santé au travail;
- activités de gestion du stress et outils de contrôle correspondants; et
- habilitation de sécurité obligatoire pour les voyages officiels.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Encadré 4: Promouvoir un apprentissage d'excellence grâce au Fonds d'innovation

Le Fonds d'innovation est un mécanisme de financement interne créé en 2012 afin de promouvoir l'innovation et la recherche dans l'offre formative du Centre, avec un accent particulier sur les modalités d'apprentissage basées sur l'Internet et les technologies de l'information. Sur la période 2012-14, le Fonds a soutenu les initiatives suivantes, pour un budget total de 500 000 euros.

Projets (2012-14)
Extension et mise à jour des services d'apprentissage en ligne dans le domaine des droits au travail et de l'égalité des genres
Apprentissage en ligne sur les entreprises et les droits au travail
Développement d'un ensemble de formation complet et intégré sur l'emploi des jeunes
Microsubventions pour l'apprentissage
Renforcement des capacités de gestion des connaissances grâce à la trousse COMPASS
Apprentissage mobile
Programme de doctorat de la <i>Turin School of Development</i>
Développement d'un ensemble de formation intégré et modulaire sur les travailleurs domestiques
Outils de formation syndicale sur la promotion du travail décent « Travail décent au cube »
Programme d'apprentissage à distance sur la création de systèmes d'inspection du travail modernes et efficaces
Développement d'un ensemble de formation et renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail (E-OSH)
Programme de coaching en webinaire: accroître l'impact du cours présentiel sur le développement de chaînes de valeur – développer les possibilités de coaching mixte
Renforcement de la conformité sociale des entreprises par l'inspection du travail: guide « Comment mener la planification stratégique dans l'inspection du travail »
Mise à jour et à niveau de la plateforme d'apprentissage à distance et des méthodologies de l'apprentissage de la l'Académie sur la sécurité sociale Création et extension des socles de protection sociale
Examen tripartite de plans d'études: a) développement d'un nouveau programme sur la certification des compétences de médiation b) préparation d'un ensemble de formation et d'un groupe de formateurs potentiels pour renforcer le dialogue tripartite national
Examen de plans d'études dans une perspective de genre
Campus en ligne

Ces initiatives ont contribué à l'amélioration et à l'extension de l'offre de services de formation et d'apprentissage du Centre. Voici quelques exemples:

- **Apprentissage en ligne dans le domaine des droits au travail et de l'égalité des genres:** Ce projet avait pour objectif de fournir un accès aisé à des possibilités d'apprentissage d'un excellent rapport qualité-prix sur les questions de genre, la promotion de l'égalité, les normes internationales du travail et le travail des enfants. En partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Centre de formation d'ONU Femmes, un ensemble de formation modulaire sur l'autoévaluation sur le genre et l'égalité au niveau de l'organisation a été mis au point et chargé sur la plateforme du Campus de genre du Centre (http://gender-campus.itcilo.org/lms/login_geosa.php).

- **Microsubventions pour l'apprentissage:** L'objectif originel de ce projet était d'envisager le financement participatif (« *crowd-funding* ») en tant que modalité de collecte de fonds pour les bourses octroyées aux participants. La recherche menée dans le cadre du projet en 2013 a débouché sur la conception d'un nouveau produit de formation sur le financement participatif pour le développement, utilisant le format d'un cours en ligne ouvert à tous, qui a été intégré dans le catalogue 2015.
- **COMPASS:** Ce projet s'inscrivait dans le cadre élargi des efforts menés par le Centre pour se transformer d'institution de formation traditionnelle en plateforme mondiale d'apprentissage et de partage de connaissances, et aider ainsi les programmes techniques à intégrer ce dernier aspect dans leurs approches didactiques. Un des principaux résultats de ce projet est le développement et la mise sur le marché de la trousse à outils COMPASS. Cette boussole (« *compass* » en anglais) aide à orienter les spécialistes de la formation du Centre vers l'adoption de méthodologies participatives et orientées sur l'action. La trousse propose 60 méthodes innovatrices, toutes illustrées par des études de cas (<http://compass.itcilo.org/>).
- **Travail décent au cube:** Ce projet avait pour objectif de fournir aux représentants des travailleurs un accès à des ressources d'apprentissage en ligne sur le travail décent. Parmi les ressources disponibles en ligne, on trouve notamment des cours à distance autoguidés sur les notions de base du travail décent; les normes relatives au travail décent; et le genre et le travail décent. La plateforme offre également un accès à une communauté de pratiques virtuelle à des fins d'échange d'expériences et de coordination des stratégies d'action des syndicats (www.actrav-etd.com).
- **Programme d'apprentissage à distance en ligne sur la création de systèmes d'inspection du travail modernes et efficaces:** L'objectif consistait à créer un cours en ligne pour les inspecteurs du travail. La version anglaise du cours a été développée en 2013 et lancée en 2014. Le cours consiste en sept modules, comprenant des animations, des textes, des exercices interactifs, des tests et des devoirs (<http://ecampus.itcilo.org/enrol/index.php?id=45>).
- **E-OSH:** Ce projet avait pour objectif de développer un nouvel ensemble d'apprentissage en ligne dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail destiné aux organisations d'employeurs. Ce système se compose de modules d'apprentissage personnalisables et également accessibles hors ligne, selon les besoins de l'utilisateur. La formation s'adresse aux formateurs de superviseurs de la SST au niveau de l'entreprise. Depuis son lancement en anglais, l'ensemble de formation a été traduit en français, en bengali et en russe (<http://www.itcilo.org/en/the-centre/programmes/employers-activities/essentials-of-occupational-safety-and-health>).

96. En 2014, les activités de formation et d'apprentissage du Centre ont été délivrées par les huit programmes techniques suivants:

- Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres
- Politiques et analyses de l'emploi
- Entreprise, microfinance et développement local
- Protection sociale, gouvernance et tripartisme
- Activités pour les travailleurs
- Activités pour les employeurs
- Développement durable
- Formation à distance et technologies de l'apprentissage

97. Les paragraphes suivants résument les principales activités de formation et d'apprentissage réalisées par chacun des programmes en 2014. Le tableau 3 illustre la répartition des participants, jours de formation et jours-participant par programme technique. Dans certains cas, les activités de formation et les projets d'une complexité particulière ou concernant le mandat de plusieurs programmes techniques sont gérés ou appuyés par le Service des partenariats et du développement de programmes (PRODEV). En outre, l'unité de conception et de production multimédias a continué son travail d'édition d'ensembles de formation et de publications pour l'OIT et les partenaires extérieurs.

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

Programme	2014		
	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	1 156	272	6 235
Politiques et analyses de l'emploi ^{1/2/}	1 043	328	9 250
Entreprise, microfinance et développement local ^{1/}	1 818	691	20 822
Protection sociale, gouvernance et tripartisme ^{1/3/}	1 674	512	14 422
Activités pour les travailleurs	1 545	339	7 672
Activités pour les employeurs	1 303	179	3 966
Développement durable ^{1/4/}	1 494	996	22 848
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	697	91	2 838
Partenariats et développement de programmes	137	25	685
Direction de la formation	54	12	240
TOTAL	10 921	3 445	88 978

1/ Y compris les participants aux masters de la Turin School of Development.

2/ Le programme Politiques et analyses de l'emploi a vu le jour le 1^{er} octobre 2014, à la suite de la fusion des anciens programmes Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi et Politiques de l'emploi et développement des compétences. Les statistiques donnent les chiffres cumulés pour les deux programmes en 2014.

3/ Le programme Protection sociale, gouvernance et tripartisme a vu le jour le 1^{er} octobre 2014 à la suite de la fusion des anciens programmes Dialogue social, législation du travail et administration du travail et Protection sociale. Les statistiques donnent les chiffres cumulés pour les deux programmes en 2014.

4/ Anciennement « Développement durable et gouvernance », rebaptisé « Développement durable » en date du 1^{er} octobre 2014.

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

98. Le Programme sur les normes internationales du travail, les droits au travail et l'égalité des genres (ILSGEN) soutient le développement des connaissances et des compétences en appui à la promotion des normes internationales du travail (NIT) et des droits au travail, à leur application et à la réalisation de l'égalité des genres et du travail décent pour tous. En 2014, ILSGEN a conçu et mis en œuvre des activités de formation et de développement des capacités pour le personnel du BIT, les mandants de l'OIT, les partenaires et d'autres acteurs nationaux et internationaux, touchant plus de 135 pays.

99. Les thèmes principaux de son offre de formation – sur le campus, sur le terrain ou à distance – en 2014 ont été les NIT (rapport et autres procédures constitutionnelles pour

les juges, juristes et professeurs de droit, les journalistes et professionnels des médias, et les entreprises socialement responsables); le travail des enfants, le travail forcé et la traite des êtres humains; l'égalité dans l'emploi et l'intégration de l'égalité des genres; la liberté syndicale et la négociation collective. Des thèmes spécifiques, tels que les normes du travail maritime, ont fait l'objet d'un ensemble d'activités à part (Académie du travail maritime de l'OIT), qui ont touché plus de 80 spécialistes dans quelque 40 pays.

100. Au sujet des **normes internationales du travail pour les mandants**, 2014 a vu l'organisation et la réalisation de la formation à distance sur l'établissement de rapports sur l'application des NIT, ainsi que de la traditionnelle activité d'avant-Conférence, en collaboration avec le Département des normes internationales du travail du BIT (NORMES) et les bureaux locaux de l'OIT. De nouvelles activités, visant spécifiquement à répondre aux demandes des employeurs et impliquant une phase préparatoire en ligne ont été mises au point: deux ateliers sur les mécanismes de contrôle de l'OIT ont été réalisés sur le terrain

pour les organisations d'employeurs d'Amérique centrale et Amérique du Sud et un module en ligne d'introduction aux NIT a été développé pour la phase préparatoire, en collaboration avec ACT/EMP, NORMES, l'OIE et le bureau de l'OIT de San José.

101. Un cours interrégional sur les NIT pour les juges, juristes et professeurs de droit a réuni des participants de 18 pays. L'activité régionale annuelle pour l'Amérique latine s'est déroulée en Colombie. Une activité nationale a été organisée au Rwanda en collaboration avec l'Institut pour la pratique juridique et le développement. Deux nouveaux chapitres ont été rédigés sur le travail des enfants et le travail forcé pour la publication « Droit international du travail et droit interne ». Un manuel de formation pour juges, juristes et professeurs de droit a été publié en anglais, français et espagnol. Une communauté de pratiques sur les « normes internationales du travail pour juges, juristes et professeurs de droit » a été créée en anglais et en français sur le campus en ligne. Le recueil de décisions de justice a été mis à jour, avec 50 nouveaux résumés en anglais, français et espagnol.

102. En ce qui concerne la grappe d'activités sur **l'élimination du travail des enfants, le travail forcé et la traite des êtres humains**, les activités se sont poursuivies dans des domaines tels que l'agriculture, l'éducation, l'identification et l'investigation des cas de travail forcé, et elles se sont élargies pour atteindre de nouveaux groupes cibles, comme dans le cas de l'atelier de haut niveau pour les députés africains, de l'atelier sur le recrutement équitable, et de la collaboration avec le Programme de la protection sociale pour la sensibilisation des mandants au problème des enfants travailleurs domestiques.

103. ILSGEN a également contribué à l'ACI sur l'économie informelle avec un cours sur « L'évolution des formes de relations d'emploi et le travail décent », qui a bénéficié de contributions des départements pertinents du BIT. Une version abrégée de ce cours a été incluse en tant que module dans l'Académie sur la formalisation de l'économie informelle.

104. L'accent a été mis sur l'Afrique à travers trois projets majeurs:

- « Sensibilisation et développement des capacités en matière de droits de l'homme au Rwanda, avec un accent sur les droits au travail », qui a englobé plusieurs activités de formation aux NIT pour les médias et le monde judiciaire, ainsi que deux ateliers sur les NIT pour les membres du Parlement et la remise

du premier prix national de journalisme « Les médias pour les droits sociaux au Rwanda »

- « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Déclaration de 1998 » (PAMODEC), un projet de l'OIT couvrant 17 pays d'Afrique francophone et pour lequel le Centre a apporté des contributions spécifiques sur le développement des capacités sur tous les principes et droits fondamentaux au travail
- « Planification du développement et égalité de genre au Burundi », projet cofinancé par ONU Femmes et Wallonie-Bruxelles International (Belgique) visant à fournir aux acteurs clés des outils de développement politique et de planification sensibles au genre.

105. S'agissant de **l'intégration de l'égalité des genres**, le projet cofinancé par l'UE et les Nations Unies pour l'égalité des genres a avancé dans huit pays (Éthiopie, Haïti, Nicaragua, Territoire palestinien occupé, Rwanda, Tanzanie, Ukraine et Zambie). Le projet de laboratoire sur le genre et la technologie (Genis-Lab) a été le théâtre d'activités de recherche appliquée, y compris d'adaptations spécifiques des évaluations participatives de genre dans cinq pays européens.

106. Outre les nombreux outils disponibles en ligne pour les participants, ILSGEN a contribué avec succès aux deux premiers essais pilotes de remplacement de la documentation sur papier par l'utilisation de tablettes.

Politiques et analyses de l'emploi

107. Le programme Politiques et analyses de l'emploi (EPAP) a consolidé et étendu les services offerts dans le cadre de ses différents pôles d'activités, en étroite collaboration avec l'équipe spéciale de l'OIT en charge de l'Agenda global pour l'emploi.

108. Au sujet des activités sur **les politiques et programmes pour l'emploi**, la troisième édition du cours sur les politiques de l'emploi a eu lieu en 2014. Cet événement a réuni des participants de pays soutenus par l'OIT dans leur processus de développement ou de révision d'un cadre national pour la promotion de l'emploi, offrant ainsi des points d'entrée pour le suivi opérationnel au niveau national. Un cours similaire sur les « Innovations dans les investissements et les programmes publics pour l'emploi » a été organisé.

109. EPAP également facilité une « Formation sur l'emploi dans la coopération au développement de l'UE » financée par Europe Aid et un « Atelier régional sur l'impact en matière d'emploi des investissements infrastructurels de la BEI dans les pays partenaires du bassin méditerranéen », qui s'est tenu à Rabat dans le cadre d'un projet commun OIT/BEI coordonné par le Service du développement de l'investissement du BIT (DEVINVEST). EPAP a également été impliqué dans le développement et la réalisation d'un nouveau cours sur « Les questions de genre dans les politiques de l'emploi et du marché du travail ».

110. En collaboration avec le Département de la statistique du BIT, deux activités de formation ont été organisées – une en anglais et une en français – sur les indicateurs du marché du travail. Ces cours de deux semaines, qui s'adressaient aux statisticiens et aux économistes du travail, ont abordé la conception des enquêtes sur la population active au cours de la première semaine et l'analyse des données de ces enquêtes lors de la deuxième semaine.

111. Dans le domaine de la macroéconomie propice à l'emploi, en collaboration avec le Département de la recherche du BIT, EPAP a mis en œuvre la deuxième édition de l'« Université d'été sur la macroéconomie et la modélisation pour l'analyse du marché du travail ». Cette activité, qui visait essentiellement le personnel du BIT, a bénéficié du soutien financier du Département du développement des ressources humaines (HRD). Un cours de formation sur « L'analyse quantitative des effets des réformes de la politique économique sur le marché du travail: une approche matricielle de comptabilité sociale » a été organisé pour la troisième fois.

112. Les travaux de la grappe d'activités sur **l'emploi des jeunes** ont répondu à l'appel à l'action de l'OIT et aux priorités fixées dans le cadre de l'ACI « Des emplois et des qualifications pour les jeunes ». Un nouveau programme intégré sur « Le travail décent pour les jeunes » a fait l'objet d'un examen par les pairs d'un groupe de fonctionnaires du BIT lors d'un atelier tenu au Centre. Il sera utilisé lors d'événements mondiaux et régionaux qui se dérouleront en 2015. Des propositions de projets pour des formations sur l'emploi des jeunes ont été formulées et soumises au gouvernement norvégien et à la BAD.

113. La deuxième édition de l'Académie sur le développement de la jeunesse proposait plusieurs parcours d'apprentissage. Promouvant une approche multidisciplinaire pour relever les

défis liés au développement de la jeunesse, cette activité a impliqué d'autres programmes du Centre et renforcé la synergie avec d'autres organisations, notamment la GIZ, l'UNEVOC, l'OMS, le HCDH et la Fondation Jacobs.

114. En ce qui concerne **le développement des compétences et l'enseignement et la formation professionnels et techniques** (EFTP), les modules de formation sur le thème de « L'orientation professionnelle » ont été consolidés en un nouveau cours sur « L'anticipation et l'appariement des compétences » a été développé et délivré avec succès en collaboration le Service des compétences et de l'employabilité du BIT, la Fondation européenne pour la formation et Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP). Deux cours ont été organisés sur « La gestion des centres de formation professionnelle » au Mozambique et au Timor-Leste, parallèlement à une réunion régionale sur l'EFTP (REDIFOP) sur le campus. Des améliorations ont été apportées à l'ensemble de formation existant sur les services pour l'emploi, et des cours sur ce sujet ont été organisés conjointement avec les bureaux locaux de l'OIT en Égypte et en Thaïlande.

115. La collaboration avec le ministère japonais de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale du Japon a été prolongée, ce dernier apportant un soutien professionnel et financier accru aux travaux du Centre.

116. La grappe d'activités **Emplois verts** a enregistré des résultats à la fois quantitatifs et qualitatifs, et la coopération avec le Programme des emplois verts de l'OIT a été renforcée autour de la réalisation conjointe de plusieurs activités de formation sur le campus et dans les régions. Il a collaboré avec ACT/EMP et ACTRAV à un projet sur le renforcement du rôle des partenaires sociaux dans la promotion des économies respectueuses de l'environnement. Il a également contribué à mettre en place un système de l'OIT pour la certification des compétences en emplois verts, avec le soutien financier de HRD. En outre, un nouveau projet a été lancé sur un programme national de formation sur les emplois verts pour l'Afrique du Sud et un projet régional de renforcement des capacités sur les compétences en emplois verts dans le cadre de du Programme de coopération transfrontalière en Méditerranée de l'Instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP).

117. Combinée avec le Forum politique de haut niveau et la Foire aux connaissances, la première Académie sur l'économie verte a été un événement réussi et visible organisé dans le cadre

du Partenariat pour une action sur l'économie verte (PAGE), initiative pluriannuelle soutenue par un groupe de bailleurs de fonds impliquant l'OIT, l'ONUDI, le PNUD, le PNUE et l'UNITAR.

118. En ce qui concerne la collaboration avec les autres programmes techniques, EPAP a mis en œuvre conjointement avec le programme Développement durable un cours sur l'évaluation de l'impact des projets de développement et un cours de formation sur mesure sur les techniques de suivi et d'évaluation de l'impact, avec application aux moyens de subsistance en milieu rural dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie, pour des participants du ministère algérien de l'Agriculture. Dans le cadre de la *Turin School of Development*, la cinquième édition du master en économie du travail appliquée au développement a été lancée en collaboration avec plusieurs universités et centres de recherche. En outre, le programme de doctorat lancé en 2012 en étroite collaboration avec l'OIT a été mis à l'essai avec la participation d'un étudiant. Ce programme entend combler l'écart entre les besoins de recherche de l'OIT et les capacités de recherche disponibles dans les universités partenaires du Nord et du Sud.

Entreprise, microfinance et développement local

119. Le programme EMLD travaille en appui au résultat 3 du programme et budget de l'OIT, qui se concentre sur les entreprises durables créatrices d'emplois productifs et décent. Il opère en étroite collaboration avec l'équipe spéciale de l'OIT sur les entreprises à la conception et la réalisation d'activités de formation.

120. Pour ce qui est du **développement des entreprises**, EMLD a organisé avec ACTRAV une activité conjointe coïncidant avec l'Académie sur l'économie sociale et solidaire au Brésil. Les matériels de formation existants sur le renforcement des chaînes de valeur ont été adaptés, à la demande du bureau de l'OIT de Lusaka, pour l'utilisation par un programme commun des Nations Unies sur « Les jeunes entreprises rurales pour la sécurité alimentaire » en Zambie, qui englobe une formation des formateurs. Des événements de partage des connaissances ont été organisés autour de l'ACI « Travail décent dans l'économie rurale », qui ont culminé par deux réunions techniques avec le personnel du projet de coopération technique de l'OIT et avec la FAO.

121. Toujours sur le développement des entreprises, des ateliers de formation des formateurs ont été réalisés au Cabo-Verde, au Costa Rica, en Espagne et au Maroc sur les ensembles de formation à l'entrepreneuriat de l'OIT « Connaître l'entreprise » et « Gérez mieux votre entreprise ». Un projet pilote a été mené en faveur des réfugiés vivant en Italie pour le démarrage de leurs propres entreprises.

122. Un projet tripartite de partage des connaissances de la Commission européenne a été réalisé afin de promouvoir l'échange d'expériences entre les mandants d'Allemagne, de Bulgarie, de France et de Roumanie sur le maintien des compétences dans leurs marchés du travail pendant les périodes de restructuration économique.

123. Au niveau des activités sur la **microfinance**, la 20^e édition du programme de formation en microfinance Boulder a été hébergé sur le campus et suivie par près de 300 participants. Dans le cadre du programme de l'OIT « Assurer le fonctionnement de la microfinance » (MMW), un réseau international de formateurs accrédités a vu le jour et a été renforcé par l'introduction d'un nouveau cours MMW pour les jeunes. Un projet quadriennal financé par la Commission européenne s'est achevé et a englobé des activités au Viet Nam, en Zambie et au Zimbabwe.

124. En matière de **développement local**, EMLD a proposé toute une série de cours à distance et d'activités résidentielles sur la gestion du développement local et la réduction du risque de catastrophe, et un nouveau cours a vu le jour sur le développement rural.

125. Sous l'égide de la *Turin School of Development*, la première édition en espagnol du master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement s'est déroulée à Barcelone, Espagne, et la deuxième édition a débuté. L'édition anglaise désormais bien établie du même master continue à avoir lieu chaque année sur le campus.

Protection sociale, gouvernance et tripartisme

126. Pour les activités sur **l'administration du travail et l'inspection du travail**, SOCPRO a travaillé en étroite collaboration avec le Service de l'administration du travail, de l'inspection du travail et de la sécurité et de la santé au travail du BIT pour aider le Département de l'inspection des

usines et établissements (DIFE) du Bangladesh à développer ses capacités institutionnelles. En particulier, un atelier de planification stratégique et de formulation des politiques a été organisé. Cet événement a permis à la direction de DIFE de se concentrer sur ses priorités et de formuler un programme détaillé d'activités pour 2015 afin d'atteindre un plus grand impact. Plusieurs cours d'introduction ont eu lieu au Bangladesh pour former un grand nombre d'inspecteurs du travail nouvellement recrutés, et des ateliers de formation des formateurs ont été organisés pour renforcer les capacités locales de formation des futurs inspecteurs du travail. Un événement mondial de deux semaines sur l'administration du travail et l'inspection du travail s'est déroulé au Centre, qui a réuni 37 participants venus de 17 pays. Des cours sur mesure pour les inspecteurs du travail d'Arabie saoudite ont été réalisés pour la première fois. Une planification conjointe des activités pour 2015 a été convenue avec l'OIT sur l'ACI « Renforcer la conformité des lieux de milieu de travail par l'inspection du travail ».

127. La grappe d'activités sur les **migrations de main-d'œuvre** a participé aux nouveaux projets suivants: EUROMED III, EU-MIA, Migration Intra-ACP et Initiative conjointe pour la migration et le développement (phase II). L'Académie sur les migrations de main-d'œuvre, activité interrégionale de deux semaines, a proposé pour la quatrième fois des sessions plénières et des modules au choix sur la protection des travailleurs migrants et de leurs familles, sur la bonne gouvernance des migrations de main-d'œuvre et sur les liens entre développement et migration.

128. Au sujet de la sécurité et de **la santé au travail et des conditions de travail**, de nouvelles activités ont été ajoutées au portefeuille. Un cours d'apprentissage à distance sur la SST a été lancé, qui vise à développer les compétences requises pour traiter efficacement les questions de sécurité et de santé au travail.

129. La grappe d'activités sur la **sécurité sociale** a axé son action autour de l'ACI « Établir et étendre les socles de protection sociale ». L'Académie sur la sécurité sociale a de nouveau été l'événement principal de cette composante du Programme, tandis qu'un nouveau cours d'apprentissage à distance sur la protection sociale a été conçu dans le but de renforcer les capacités des acteurs clés et des autres intervenants à mettre en œuvre des stratégies d'extension de la protection sociale.

130. En ce qui concerne le **tripartisme, la législation du travail et les relations**

professionnelles, SOCPRO a collaboré avec ACT/EMP à la réalisation d'un programme de formation pour les employeurs de Côte d'Ivoire et d'un cours pour les cadres et les représentants syndicaux d'une entreprise publique marocaine. Le dernier événement de formation réalisé dans le cadre d'un projet triennal de l'UE sur le dialogue social dans les pays européens sous ajustement structurel a eu lieu. Un des faits marquants de 2014 a été la première Académie sur le dialogue social tripartite national, un événement de deux semaines auquel ont participé plus de 80 mandants tripartites de toutes les régions du monde. Enfin, un nouveau programme de certification des compétences des personnes impliquées dans les processus de conciliation/médiation dans les litiges professionnels a été lancé.

Activités pour les travailleurs

131. Le Programme des activités pour les travailleurs renforce les capacités institutionnelles des syndicats du monde entier, contribuant ainsi spécifiquement au **résultat 10 de l'OIT** « Les travailleurs sont dotés d'organisations fortes, indépendantes et représentatives ». Il opère de manière transversale, dans tous les résultats et domaines de première importance de l'OIT, en les abordant du point de vue des travailleurs. Ses activités de formation s'inscrivent dans les priorités du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT (ACTRAV-Genève) et du groupe des travailleurs, et sont mises en œuvre en étroite collaboration avec ACTRAV-Genève et ses spécialistes de terrain, y compris les équipes thématiques récemment créées, avec la Confédération syndicale internationale (CSI) et avec les organisations syndicales régionales et nationales.

132. ACTRAV dispense des formations dans les secteurs stratégiques suivants:

- Agenda du travail décent, y compris emploi, normes internationales du travail (et en particulier liberté syndicale et négociation collective), protection sociale, dialogue sociale et lutte contre les inégalités;
- relations d'emploi, avec un accent sur les jeunes travailleurs et tous les travailleurs en situation précaire;
- approche fondée sur les droits des travailleurs migrants et des autres groupes de travailleurs les plus vulnérables;
- économie informelle;
- relations professionnelles et organisation des travailleurs dans les entreprises multinationales (EMN) et leurs chaînes d'approvisionnement;

- sécurité et santé au travail et sécurité sociale pour tous;
- intégration des questions de genre;
- amélioration de la défense des intérêts des travailleurs dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

133. En 2014, ACTRAV a réalisé 59 activités de formation pour 1 545 participants de 134 pays. Les principaux résultats sont les suivants:

- tendance positive au niveau du nombre d'activités, de participants, de jours de formation et de jours-participant par rapport à 2013;
- accent accru sur l'organisation des travailleurs et la négociation collective (y compris salaires et conditions de travail) et attention croissante pour l'économie informelle, les relations d'emploi et le développement durable;
- renforcement des académies sur l'économie sociale et solidaire et sur l'économie informelle, avec une contribution et une participation des syndicats, aux niveaux qualitatif et quantitatif;
- développement d'une communauté de pratiques pour les syndicats sur les méthodologies et les technologies de l'apprentissage;
- collaboration avec les syndicats italiens aux niveaux les plus élevés, débouchant sur l'organisation sur le campus de deux congrès régionaux et de plusieurs activités de formation.

Activités pour les employeurs

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

- renforcement du rôle des organisations d'employeurs en tant que représentantes des entreprises;
- renforcement et extension du rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services d'appui de qualité aux entreprises;

- consolidation du fonctionnement interne, de l'efficacité et de la représentativité des organisations d'employeurs.

135. En 2014, ACT/EMP a organisé plus de 60 activités de formation pour plus de 1 300 participants dans toutes les régions et investi de grands efforts dans un projet de TI prévoyant la création d'une base de données CRM pour les organisations d'employeurs, qui leur permet de professionnaliser la gestion des adhérents et renforcer leur représentativité. Ainsi, l'an dernier, 14 nouveaux pays ont été intégrés, ce qui amène le total à 28 depuis le début du projet en 2013. Pour 2015, on relève une forte demande des OE d'obtenir cet outil. L'introduction de l'outil a été précédée par l'organisation d'un nouveau cours sur les stratégies de recrutement et de rétention des membres.

136. Le cycle de développement des capacités (trois séminaires) de jeunes gens à fort potentiel appartenant à toutes les fédérations d'entreprises européennes a été encore affiné et mis en œuvre. L'UE a renouvelé son soutien au projet pour 2015 et au-delà.

137. Dans le domaine de la **sécurité et santé au travail**, un nouvel ensemble de formation a été mis en œuvre en Afrique et en Asie. Il permet aux OE de renforcer leur capacité d'offre de services de formation aux entreprises dans ce domaine, ainsi que leur durabilité financière. Le Programme a également été très actif dans le cadre du projet de l'OIT pour le secteur de la confection au Bangladesh: 120 participants ont été formés à la délivrance de la formation en SST. La forte implication et l'adhésion des associations sectorielles du Bangladesh sont manifestes. En 2015, ces nouveaux formateurs entraîneront 7 500 superviseurs qui, à leur tour, toucheront des milliers de travailleurs au niveau des ateliers de couture. En soutien aux efforts d'adoption d'une meilleure approche du genre au sein des OE, des séminaires et une conférence interrégionale de clôture ont été organisés sur le thème « Comment toucher les entrepreneures? ». Ce projet incite les OE à intégrer dans leurs stratégies de recrutement et de lobbying le segment souvent oublié des entrepreneures. Il se poursuivra en 2015.

138. Outre ces projets à plus grande échelle, un certain nombre d'activités ont été menées dans des secteurs où le Programme avait déjà établi sa réputation en matière d'appui au développement des capacités des OE. Ces activités de formation ont parfois été exécutées comme des activités autonomes et/ou comme des initiatives conjointes dans le cadre de projets d'ACT/EMP-Genève ou de

projets sur le terrain. Elles couvrent des domaines différents selon les demandes et les besoins des mandants: gestion des associations, planification stratégique pour les OE, exercice d'une influence décisionnelle par le lobbying et le dialogue social, développement de services à l'usage des adhérents, normes du travail, etc.

139. La **responsabilité sociale des entreprises** (RSE) pour les OE a elle aussi été intégrée dans plusieurs ateliers. En 2015, ce thème sera approfondi parce que le Programme s'est vu octroyer un nouveau projet biennal financé par l'Union européenne sur les relations professionnelles mondiales, les accords d'entreprises transnationaux et la RSE. Enfin, le Programme a continué d'investir dans de nouveaux matériels de formation tels que « Les organisations d'employeurs et l'économie informelle » ou « Productivité et PME ».

Développement durable

140. Le programme Développement durable a proposé une gamme de services de formation et de conseil destinés à appuyer le développement des capacités dans les secteurs de la gestion des marchés publics, de la gestion de projets, des réformes administratives et de la bonne gouvernance dans la gestion des dépenses publiques. Cette formation est conçue pour impartir des compétences en vue de faire atteindre des normes professionnelles de performances à des individus et/ou à des équipes institutionnelles, l'accent étant mis sur l'intégration de mesures assurant l'intégrité et la protection contre la corruption dans la gestion des fonds publics et sur la maximisation de l'efficacité et de l'efficience des interventions publiques. Le but ultime est l'utilisation efficace et transparente des ressources publiques limitées pour la poursuite d'une stratégie de développement durable intégrant la croissance économique, le progrès social et le respect de l'environnement. Les quatre domaines principaux suivants ont été couverts:

- gestion de programmes et de projets: compétences en conception, appréciation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projets et programmes de développement;
- gestion des marchés publics: compétences pour la réforme et l'optimisation des performances des piliers juridiques, institutionnels et managériaux d'un système national de marchés publics moderne qui soit économiquement, socialement et écologiquement réactif et qui

comporte des audits des marchés publics et autres dispositifs de surveillance;

- gestion financière appliquée aux projets financés par des bailleurs et respect des normes redditionnelles internationales en matière financière;
- programmes de master multidisciplinaires.

141. Pour chacun de ces secteurs, plusieurs activités de formation ont été conçues et réalisées en collaboration avec l'OIT, en particulier dans les domaines de la gestion du cycle de projet (GCP), de la gestion axée sur les résultats (GAR) et du suivi et de l'évaluation. En collaboration avec l'unité Évaluation du BIT, le programme de certification des fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les bureaux de terrain de l'OIT a été mis en œuvre pour la troisième année consécutive. Ces activités visaient à développer les capacités du personnel du BIT et/ou de ses mandants en vue de renforcer la qualité et d'accélérer l'exécution de projets liés aux PPTD ou à la réalisation des objectifs globaux de l'OIT à l'échelle mondiale.

142. Dans le cadre de la *Turin School of Development*, des programmes de master ont été réalisés dans les domaines de la gestion du développement, de la gestion des marchés publics pour le développement durable, de la propriété intellectuelle et du droit commercial international. La première édition en français du master en gouvernance et management des marchés publics a été lancée, en collaboration avec l'Université de Turin et SciencesPo Paris. Ces programmes de master multidisciplinaires, spécifiques à des professions, incorporent un savoir-faire orienté vers l'application qui est proposé en partenariat avec l'Université de Turin et d'autres universités de renom, ainsi qu'avec des organisations appartenant au système des Nations Unies.

143. Le Programme a également étendu son offre de cours dans d'autres langues que l'anglais, à savoir en arabe, en français, en portugais et en russe.

Formation à distance et technologies de l'apprentissage

144. Le programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) a mis en œuvre un large éventail d'activités en synergie avec l'OIT et d'autres partenaires internationaux et nationaux. Dans le cadre de son mandat interne, DELTA a fourni plus de 240 jours-travailleur à

d'autres programmes techniques du Centre et contribué aux stratégies de haut niveau dans les domaines du développement des capacités des mandants de l'OIT, en diversifiant les modalités d'apprentissage, notamment l'apprentissage à distance; du partage des connaissances et de la diffusion des normes internationales du travail, des politiques et des stratégies de l'OIT, en maintenant plusieurs partenariats; et du développement du personnel du BIT, en coordonnant le programme conjoint de formation avec l'OIT et en réalisant plusieurs activités.

145. Dans le contexte du cadre stratégique pour le Département de la formation, DELTA a contribué à la réalisation des produits d'une collaboration accrue entre les programmes techniques dans l'organisation d'activités de formation; à la mise en place d'une plateforme de conception commune; à l'accélération du rythme de l'innovation, et à la connexion et à la numérisation du département.

146. Le Programme a enregistré une hausse de la demande de formations des formateurs, tant en face à face qu'à distance. Il explore actuellement la possibilité de développer un produit de formation *Apprendre à apprendre* qui renforcerait les capacités personnelles.

147. Le **campus en ligne**, créé à l'origine en 2013 comme un projet pilote, est entré dans sa deuxième année d'existence. Son institutionnalisation est prévue pour 2015. Sur le plan de l'innovation, plusieurs projets ont été lancés, dont la majorité se poursuivent en 2015. Un wiki sur les processus d'apprentissage transformationnel et la réflexion complexe a été créé. Les méthodes de visualisation sont intégrées dans les activités de formation, et une section dédiée de la trousse Compass est en cours de préparation. Cette dernière trousse est désormais également disponible sous la forme d'un jeu de cartes.

148. Une étude sur les *learnsapes* (« paysages d'apprentissage ») a été menée et des propositions sur un « laboratoire de l'apprentissage » ont été formulées. La faisabilité d'une plateforme de conception commune a été étudiée, et un prototype créé en vue d'être testé pour une activité. Le premier cours en ligne ouvert (MOOC) sur le financement participatif (« *crowdfunding* ») a été lancé, et le recours à un environnement ludique dans le contexte de l'apprentissage et de la formation est envisagé. Enfin, DELTA a participé au projet sur l'utilisation de tablettes en dressant une analyse de l'impact de ces appareils à des fins d'apprentissage.

Évaluation

149. À côté de ses tâches ordinaires liées à l'évaluation des activités de formation du Centre aux niveaux des intrants, des extrants et de l'impact, l'unité Évaluation a été impliquée dans plusieurs actions. Elle a ainsi contribué à l'évaluation approfondie des académies, produisant 20 rapports d'évaluation interne sur les cinq académies sélectionnées sur une période de deux ans. Ces rapports ont servi de base pour l'évaluation indépendante des académies réalisées par le bureau de l'évaluation du BIT et dirigées par un expert extérieur. Les conclusions et recommandations ont été présentées au Conseil en octobre 2014.

150. L'utilisation du **système d'évaluation en ligne** a été consolidée à la suite d'une phase pilote d'un an qui s'est achevée en juin 2014. Certaines marges d'amélioration ont été apportées, mais les résultats au niveau de la réaction des participants et de la validité des données sont très positifs. En 2014, de nouvelles fonctionnalités ont été introduites dans le système afin de le rendre plus convivial. En outre, les participants reçoivent désormais une tablette pour répondre au questionnaire en ligne directement en salle de classe et accéder aux résultats en temps réel. Au fil de l'année, le système en ligne a été progressivement étendu à un nombre croissant d'activités, le but étant de l'adopter pour toutes les activités qui se dérouleront sur le campus en 2015.

151. Un plan d'action a été élaboré afin de contribuer à la prestation de services de formation axés sur l'impact et alignés sur le cadre stratégique de l'OIT et les priorités du cadre stratégique pour le Département de la formation, et d'accélérer le rythme de réalisation des objectifs du plan. Les résultats escomptés sont l'établissement d'indicateurs affinés sur la portée et l'impact de la formation et des processus et outils de suivi assurant la qualité des services de formation et d'apprentissage aux niveaux des intrants, des extrants et de l'impact.

Turin School of Development

152. L'année 2013-14 a été une grande année pour la *Turin School of Development* (TSD). Le nombre total d'étudiants s'est stabilisé et l'offre linguistique s'est étendue à l'espagnol et au français. En ce qui concerne sa durabilité financière, la TSD a continué de réduire sa dépendance vis-à-vis des institutions donatrices et d'augmenter le nombre d'étudiants autofinancés.

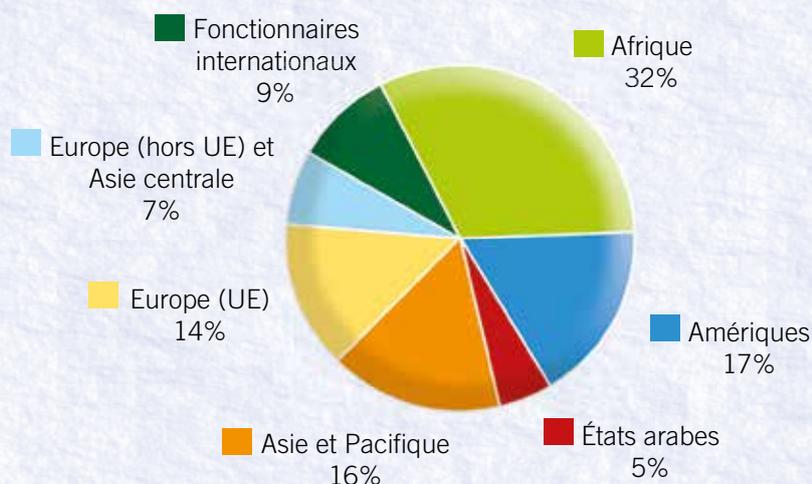
TABLEAU 4: MASTERS DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Intitulé	Nombre de participants (2013-14)*
Master en droit commercial international	22
Master en droit de la propriété intellectuelle	31
Master en gestion des achats publics pour le développement durable	27
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (en français)	20
Master en économie du travail appliquée au développement	25
Master en gestion du développement	26
Master en sécurité et santé au travail	28
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	18
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en espagnol)	20
TOTAL	217

* Les chiffres se rapportent aux participants inscrits à l'édition 2013-14 de chacun de ces masters, dont la phase résidentielle s'est déroulée en 2014.

153. Sous l'égide de la *Turin School of Development*, le Centre assure la cogestion d'un programme de doctorat avec l'OIT. À ce jour, le réseau d'universités partenaires inclut l'Université de Turin (Italie), l'Université de Bordeaux et l'Université d'Aix-Marseille (France), l'Université de Renmin (Chine), l'Université libre de Bruxelles (Belgique) et l'Université du Cap (Afrique du Sud). En 2014, le programme de doctorat a été testé et un étudiant de l'Université de Turin a passé six mois au Centre, attaché au programme Analyses, recherches et statistiques sur l'emploi.

**GRAPHIQUE I
RÉPARTITION DES PARTICIPANTS PAR RÉGION**



Conception et production multimédias et services linguistiques

154. Le cycle complet des services de publication est disponible sur le campus. Il comprend les **services linguistiques** (traduction, révision et interprétation) en 38 langues, la **conception** (graphisme, illustration, mise en page, photographie), le **multimédia** (sites web, livres électroniques pour tablettes, liseuses Kindle et appareils mobiles) et la **production** (impression numérique et offset et production de supports électroniques).

155. En 2014, il y a eu 126 projets de publications pour l'OIT et d'autres organisations appartenant au système des Nations Unies ou européennes, dont le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et la Fondation européenne pour la formation (ETF).

156. Les principaux secteurs abordés par ces publications ont été l'emploi des jeunes, la conception de programmes publics pour l'emploi innovateurs, le travail des enfants, la sécurité et la santé au travail, les emplois verts, les questions de genre dans les politiques de l'emploi et du marché du travail, l'évaluation des compétences dans l'économie informelle, les entreprises durables, le soutien aux entreprises compétitives et responsables (SCORE), et les politiques syndicales sur les zones franches d'exportation.

157. Treize modules interactifs ont été conçus pour le projet « *Start and Improve Your Green Construction Business* » (« Gérez mieux votre entreprise de construction verte »), et un module a été créé spécifiquement pour être utilisé sur tablette. Ces modules ont été testés et validés en Afrique du Sud, et les réactions ont été très positives.

158. À la demande du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs du BIT (PARDEV), l'équipe a produit le rapport, l'exposition et le site web « L'OIT au travail: résultats de développement 2012-2013 » présenté par le Directeur général du BIT lors de la Conférence internationale du Travail en juin 2014.

159. Les innovations suivantes ont concerné les technologies utilisées par les équipes graphique et linguistique: mise à jour des postes de travail utilisés pour la conception et la mise en page des publications; introduction d'un nouveau logiciel pour la production de livres électroniques; mise à jour de la suite logicielle de traduction assistée par ordinateur.

160. En 2014, la reproduction des documents standards a continué de diminuer, et le matériel de formation a été distribué le plus souvent possible en ligne ou sur des supports électroniques.

ANNEXE: REGISTRE DES RISQUES

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Date butoir	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
1 Tous les résultats et priorités stratégiques 1, 2 et 3	Incapacité à s'adapter aux résultats de l'OIT, au changement et aux nouveaux défis concernant les meilleures pratiques internationales et les évolutions technologiques, entraînant une perte de possibilités, de pertinence et d'avantage concurrentiel sur la scène mondiale du développement.	Intégration opérationnelle avec le Bureau insuffisante; incapacité de se tenir au diapason des technologies émergentes et de la modernisation des installations; investissements inadéquats dans la recherche, le développement, l'innovation, le partage de connaissances, l'étalement et le réseautage.	En 2014, 75% des activités de formation étaient directement liées aux résultats et aux priorités de l'OIT; et environ 50 % des activités ont été conçues et mises en œuvre grâce à une étroite collaboration avec le Bureau. Le Centre gère ses activités au sein d'une multitude de réseaux internationaux, notamment Learning Managers Forum, Learning Community, UNeLearn, RIIFT et Train4Dev. Le Centre a classé ses cours réguliers selon les domaines de première importance établis par l'OIT dans son programme et budget pour 2014-15 et a lancé une série d'activités sur mesure visant à soutenir le déploiement du cadre des ACI à travers l'OIT, notamment une Académie sur la formalisation de l'économie informelle. Le Centre a commencé à aligner le travail de ses programmes techniques sur le prochain plan stratégique de transition de l'OIT pour 2016-17. Il examine ses domaines de compétences et étend sa capacité de délivrer dans le cadre des futures initiatives phares de l'OIT, comme l'administration du travail ou la sécurité et la santé au travail.	31 déc. 2015	95%	Élevé	Programmes techniques
2 Tous les résultats	Événements ou circonstances indépendants du contrôle du Centre qui causent l'interruption des activités de formation ou la fermeture du Centre pour un certain nombre de jours.	Incendie, dégâts des eaux, acte malveillant, catastrophe naturelle, troubles politiques, attentat terroriste, pandémies ou autres circonstances similaires.	Plan de continuité des activités en place pour minimiser l'impact sur la prestation de services aux mandats. Plan de continuité des activités informatiques pleinement développé en 2013. Le plan de continuité mis au point par le service Infrastructures et services internes sera achevé pour le 31 décembre 2015.	31 déc. 2015	60%	Faible	Infrastructures et services internes (ex-Administration intérieure)

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Date butoir	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
3	Réduction des contributions volontaires et retrait d'un important organisme donateur entraînant une différence négative importante dans les recettes et les frais fixes.	Facteurs économiques, réduction du soutien politique et des budgets nationaux. Les activités de formation ne génèrent pas suffisamment de recettes pour couvrir les frais fixes à cause de la réduction des contributions volontaires; contrôle budgétaire et analyses de rentabilité inadéquats; hausse des sommes impossibles à collecter. Aucune augmentation dans la base de financement.	Introduction d'un logiciel de contrôle des indicateurs clés de performance; révision régulière de la politique tarifaire et ajustements au budget (frais de personnel et frais non liés au personnel); renforcement du contrôle des sommes à recevoir; renforcement de la mobilisation de fonds extrabudgétaires de l'OIT pour la coopération technique; augmentation de la participation aux appels d'offres.	31 déc. 2015	90%	Élevé	Directeur/ Équipe de direction
4	Un important partenaire financier du Centre est placé en redressement judiciaire, entraînant une perte financière significative et une possible interruption des opérations.	Mauvaise gestion des risques par l'institution financière concernée ou conséquence d'un choc extérieur important (p.ex. la crise financière mondiale).	Contrôle diligent des performances et pratiques du prestataire de services bancaires; contrôle mensuel de la cote de crédit bancaire et rapports réguliers sur d'éventuels changements au Comité des finances.		100%	Faible	Trésorier/ Services financiers
5	Un audit externe donne un avis qualifié négatif sur la prudence et la gestion financière du Centre.	Manque de fiabilité des responsables; incapacité à mettre en œuvre les normes IPSAS; contrôles internes inadéquats.	Clarification sur le cadre de responsabilisation du Centre; révision et mise à jour du Règlement financier et des Règles de gestion financière. Mesures complétées par l'examen permanent des politiques, flux de travail et contrôles comptables.		100%	Faible	Trésorier/ Services financiers/ Équipe de direction
6	Priorité stratégique 4 Les fluctuations des taux de change entraînent une perte de pouvoir d'achat de la monnaie des gouvernements et des clients institutionnels en dehors de la zone euro.	Fluctuations des taux de change entraînés par les déficits budgétaires publics, dégradation des obligations, augmentation des taux d'intérêts par les banques centrales nationales ou autres incertitudes sur les marchés financiers mondiaux.	Protection des contributions volontaires en dollars des États-Unis par le biais de contrats à terme. Gestion efficace des éléments d'actif et de passif non libellés en euros pour réduire les risques liés aux taux de change.		100%	Faible	Trésorier/ Services financiers

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Date butoir	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
7	Résultat 2 L'utilisation non autorisée des matériels du Centre et les partenariats avec des institutions inappropriées ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Criblage et examen inadéquats.	Établissement d'un mécanisme et des procédures internes pour la vérification des comptes liés aux partenaires et des accords de financement. Mise à jour du système et des procédures internes de vérification des participants.	31 déc. 2015	90%	Faible	Programmes technique/ PRODEV/JUR
8	Résultat 3 Dommages au centre de données ou autres infrastructures IT critiques du Centre rendant les applications essentielles inutilisables pendant une période prolongée ou entraînant une perte d'informations critiques.	Incendie, dégâts des eaux ou acte malveillant.	Données stockées dans deux centres. Infrastructures de sauvegarde séparées des centres de stockage en les déplaçant dans un autre endroit du Centre. Établissement de plans de récupération pour les systèmes de courrier électronique et BlackBerry. Plan de continuité des activités informatiques pleinement développé en 2013.		100%	Faible	Services des technologies de l'information et de la communication
9	Résultat 3 Une fraude, des pratiques ou un comportement contraires à l'éthique entraînent une perte financière significative et ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Comportement contraire à l'éthique ou illégal d'un membre du personnel, d'un fournisseur ou d'un participant.	Application d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude appuyée par une campagne d'information et de formation des responsables et des membres du personnel; respect strict des règles en matière d'achats; diligence en matière de sélection des participants. Mise à jour régulière et promotion de la page du site concernant l'éthique au Centre. (http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/ethique-gestion-responsable-et-transparence/accountability-and-transparency-fr?set_language=fr).		100%	Moyen	Programmes techniques/ Ressources humaines/ Services financiers

Référence au Plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Date butoir	Progrès de la mise en œuvre	Niveau de risque résiduel	Détenteur(s) du risque
10 Résultat 3	Risques pour la sécurité et la santé au travail entraînant des accidents, des litiges et une perte financière.	Information inadéquate et application inadaptée des procédures en matière de sécurité et santé au travail.	Contrôle des normes de sécurité et santé au travail; amélioration de la communication sur et respect des normes de sécurité des Nations Unies; exercices incendie réguliers; contrôle régulier de la qualité de l'air et de l'eau et de la présence d'amiante et contrôle de la couverture par l'assurance. Mise à niveau du système de gestion de la sécurité. Plans correspondants à achever avant fin juin 2015.	30 juin 2015	90%	Faible	Infrastructures et services internes/JUR
11 Résultat 3	Comportements contraires à l'éthique; manque de fonds pour l'engagement de personnel; conflits liés au travail.	Manque de sensibilisation au règlement du personnel, politiques, procédures, processus d'autorisation de sécurité et délégalation de responsabilités. Manque de prise de conscience des risques potentiels et /ou manque de connaissances des moyens de prévention ou des assurances contre de tels risques. Connaissances insuffisantes des questions en matière de SST, de conduite en recherche et des inquiétudes du personnel; pratiques de gestion des RH et dialogue social inadéquats.	Formation en matière de conformité aux nouvelles procédures clés. Formation régulière en matière de sécurité du personnel. Examen régulier de la protection d'assurance. Révision du cadre de responsabilisation et des politiques en matière d'éthique. Diffusion des normes de conduit et des principes éthiques applicables au personnel. Mise en place de politiques de tolérance zéro et de protection des donneurs d'alerte. Lignes directrices sur la protection des données confidentielles du personnel. Application des bonnes pratiques en matière de ressources humaines. Promotion du dialogue social à travers la négociation collective. Contrôle de l'évolution des coûts liés au personnel. Évaluation systématique des performances du personnel.	31 déc. 2015	85%	Moyen	Ressources humaines



Premier programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique, Centre de Turin, 13-17 janvier 2014.



Retraite de l'équipe globale de direction de l'OIT, Centre de Turin, 15-17 janvier 2014.



Inauguration du pavillon Europe rénové, 30 octobre 2014.



Eco-Schools

www.itcilo.org



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

© Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2015

Conception et impression par le Centre international de formation de l'OIT, Turin - Italie