



Apprentissage et formation sur le monde du travail

Rapport annuel d'exécution pour 2015

Rapport annuel d'exécution pour 2015

TABLE DES MATIÈRES

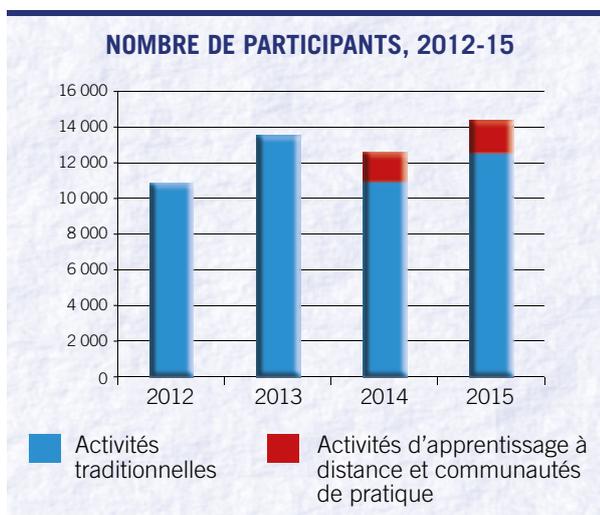
RÉSUMÉ.....	5
I. PROGRÈS RÉALISÉS AU NIVEAU DES CINQ PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE (2012-15)	
Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15.....	7
Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil.....	7
Priorité 3: Diversification 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.....	12
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	13
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	21
III. GESTION DES RISQUES	30
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	34
Protection sociale, gouvernance et tripartisme.....	35
Activités pour les travailleurs.....	36
Activités pour les employeurs	36
Développement durable	37
Formation à distance et technologies de l'apprentissage.....	38
<i>Turin School of Development</i>	39
Conception et production multimédias et services linguistiques	40
ANNEXE: REGISTRE DES RISQUES	42

RÉSUMÉ

Ceci est le quatrième 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 2015². 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 2015.

En 2015, le nombre de participants a atteint son niveau le plus élevé depuis 2011. Le Centre a organisé des activités de formation et d'apprentissage suivies par près de 12 000 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 et les communautés de pratique ont attiré plus de 1 800 participants. La représentation des mandants tripartites de l'OIT a elle aussi atteint son niveau le plus élevé depuis 2011, à 41,7 pour cent.

D'autres indicateurs clés relatifs aux performances du Centre se sont encore améliorés en 2014. Par exemple, le pourcentage d'activités de formation liées aux résultats de l'OIT a atteint 88 pour cent, dépassant la cible de 80 pour cent fixée dans le Plan; de même, le niveau global de satisfaction



¹ CC 73/7.

² CC 78/1/2.

MANDANTS TRIPARTITES, EN POURCENTAGE DU NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS, 2012-15



des participants a obtenu un score de 4,48, atteignant ainsi à peu de choses près la cible de 4,5. Ces excellents résultats ont par conséquent permis de dégager un **excédent de 1,3 million d'euros**. Le Centre a également reçu un **avis sans réserve** du Commissaire aux comptes, et les états financiers pour 2015 ont été préparés en conformité totale avec les normes IPSAS.

Tout au long de l'année, le Centre a contribué à l'action stratégique de l'OIT en facilitant et soutenant plusieurs ateliers et activités de partage des connaissances liées au développement des produits globaux dans le cadre des résultats politiques de l'Organisation et des programmes phares connexes. Il a aussi activement participé à la formulation d'interventions de soutien au développement des capacités dans le contexte du Plan global de préparation de l'OIT aux Objectifs de développement durable (ODD). La deuxième retraite de l'équipe globale de direction de l'OIT s'est déroulée à Turin en janvier 2015 et a coïncidé avec l'ouverture de la deuxième 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). Enfin, en décembre 2015, le Centre a lancé la première édition d'un cours de formation sur la gestion opérationnelle avancée destiné aux directeurs des bureaux locaux de l'OIT.

Malgré l'augmentation statutaire des salaires et les autres coûts de personnel liés à la hausse du volume d'activité, les frais de personnel ont été contenus. Au total, les **frais de personnel** se sont élevés en 2015 à 17,96 millions d'euros, contre 17,23 millions en 2014.

Un fait très positif de 2015 a été la décision du **gouvernement de l'Italie** de verser à nouveau une **contribution volontaire de 1,6 million d'euros** au Centre, ce qui prouve l'engagement et la confiance du pays hôte envers le travail et le rôle du Centre.

S'attendant aux recommandations de l'examen de la stratégie d'intégration des questions de genre mené en 2014, le Centre a mis en œuvre en 2015 toute une série de projets financés par le Fonds d'innovation et visant à promouvoir le recours aux services de formation sur le genre. La part de femmes parmi les mandants tripartites est passée de 38,4 pour cent en 2014 à 39,2 pour cent en 2015, tandis que la participation féminine globale a légèrement augmenté, de 41,6 pour cent en 2014 à 41,8 pour cent en 2015. Ce résultat est toujours en-deçà de la cible de 50 pour cent fixée dans le Plan stratégique 2012-15, mais il correspond aux bonnes pratiques mondiales.

Le Centre a poursuivi la mise en place d'activités de formation et d'apprentissage soutenues par les technologies de l'information. Ainsi, le campus en ligne (*e-campus*) a été pleinement institutionnalisé et a vu sa portée s'étendre de manière significative, permettant l'introduction de modules d'apprentissage à distance autoguidé et le lancement du premier cours en ligne ouvert à tous (MOOC). Le Centre a également établi pour les mandants et les autres partenaires de l'OIT un calendrier de services de conseil sur

le développement et la commercialisation de leurs propres produits d'apprentissage en ligne. L'utilisation de tablettes lors des activités se déroulant sur le campus devient de plus en plus courante et le recours aux plateformes en ligne se systématisent afin de créer des liens plus étroits entre les participants tout au long du cycle de formation.

Dans le cadre de la *Turin School of Development* (TSD), le Centre a offert en 2015 dix masters à des étudiants venus du monde entier. L'offre de cours postuniversitaires s'est enrichie d'un certificat de réussite en relations professionnelles et relations d'emploi. En outre, un groupe de recherche fondé en coopération avec l'OIT et quelques universités partenaires a vu le jour et devrait asseoir la réputation internationale de la TSD.

Enfin, en 2015, le catalogue des cours réguliers du Centre a été publié uniquement au format électronique.

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 2015 et de celles pour toute la période couverte par le Plan; la section III traite de la gestion des risques; enfin, la section IV résume les principales activités de formation et d'apprentissage organisées par les différents programmes techniques.

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

1. Cette section du rapport donne des informations sur les actions menées en 2015 au niveau des cinq priorités fixées dans le Plan. 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 2015 et des cibles à moyen terme fixées dans le Plan.

3. Des enseignements importants ont été tirés de l'expérience de 2012-15 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 a tenu compte de ces enseignements pour la préparation de son programme et budget pour 2016-17, aligné pour la première fois sur le cycle biennal de l'OIT.

5. Le programme et budget du Centre pour 2016-17³ affine le cadre orienté sur les résultats déjà adopté pour la période 2012-15 afin de promouvoir un modèle durable et intégré. Les indicateurs ont été revus pour tenir compte des relations entre les résultats liés à la formation et les autres.

6. Fin 2015, près de 90 pour cent des revenus générés par les activités du Centre étaient liés aux résultats politiques de l'OIT (contre 70 pour cent en 2012), ce qui prouve l'alignement de l'offre de formation du Centre sur le cadre stratégique de l'Organisation. Les activités de formation et d'apprentissage du Centre sont d'ailleurs mentionnées dans plusieurs résultats politiques du programme et budget de l'OIT pour 2016-17.

Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil

7. Le rapport intérimaire d'exécution portant sur le premier semestre de l'année 2015 a été présenté à la 78^e session du Conseil, et le rapport d'exécution pour l'année entière est soumis à cette session du Conseil. Ces rapports d'exécution donnent au Conseil la possibilité de contrôler les performances du Centre sur fond de cadre axé sur les résultats et de faire part de ses observations à la Direction du Centre et de lui suggérer une orientation stratégique.

8. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle présente au Conseil un rapport annuel résumant les conclusions et recommandations des missions d'audit interne et enquêtes qu'il a menées en 2015. Un rapport sur le suivi des

³ CC 78/2.

recommandations formulées en 2015 par le Chef auditeur interne est également présenté.

9. Les états financiers 2015 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 vidéoconférence a été organisée le 19 mai 2015, à laquelle ont participé les membres du Bureau du Conseil, ainsi que la Directrice et la trésorière du Centre. Cette vidéoconférence 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 s'est révélée satisfaisante et a été retenu pour 2016.

10. Le plan de l'audit pour les états financiers 2015 sera présenté lors de la 79^e session du Conseil.

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

11. 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 donateurs multilatéraux traditionnels ont évidemment été entretenues, notamment par le renouvellement d'accords annuels ou pluriannuels, des liens de collaboration ont été noués avec des sources de financement alternatives comme les fonds fiduciaires nationaux, les institutions financières internationales, des instituts de formation et des entités privées.

12. À côté des recettes générées par les activités interrégionales figurant dans le catalogue annuel des cours réguliers, le Centre a signé 87 accords financiers ou techniques avec un large éventail d'institutions publiques et privées. Ces accords portent aussi bien sur des activités isolées que sur de grands projets s'étalant sur plusieurs années et présentant de multiples facettes. Si une extension de la portée et une diversification des catégories de partenaires ont été enregistrées, le volume de la majorité de ces contrats reste relativement limité.

13. Les paragraphes qui suivent et le tableau 2 reviennent sur les faits saillants des initiatives de mobilisation de ressources déployées par le Département de la formation, ventilées par catégorie de partenaires.

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 mis en œuvre conjointement avec le Département du développement des ressources humaines (HRD) des activités de formation du personnel, notamment un programme d'introduction, une convention des conseillers techniques principaux, un atelier sur les compétences de leadership workshop, un séminaire de programmation destiné aux directeurs des bureaux locaux et la toute première Académie sur la coopération pour le développement.

15. Le Centre a également réalisé la deuxième phase du plan de développement des capacités des institutions du Bangladesh organisé dans le cadre du programme pour le secteur du prêt-à-porter et du projet de promotion des principes et droits fondamentaux au travail dans ce pays.

Gouvernements

16. L'accord avec le gouvernement japonais a été renouvelé pour une deuxième année et prévoit, outre le détachement d'un fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale, une contribution financière pour l'organisation dans la région Asie et Pacifique d'activités portant sur la sécurité et la santé au travail (SST).

17. Le gouvernement du Portugal, par le biais de son Institut de l'emploi et de la formation professionnelle (IEFP), a reconduit le partenariat avec le Centre pour la période 2015-17 et confirmé ses deux contributions, l'une aux frais de fonctionnement du Centre et l'autre pour l'organisation d'un programme de formation annuel visant à renforcer les capacités institutionnelles des mandants tripartites de la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) dans les domaines liés à l'esprit d'entreprise et au développement des compétences. En outre, il a également approuvé, à travers son ministère de la Solidarité, de l'Emploi et de la Sécurité sociale, un nouveau programme de formation s'étalant sur trois ans et portant sur l'extension des socles de protection sociale dans les pays lusophones.

18. Wallonie-Bruxelles International a prolongé pour la période 2015-16 le financement d'un nouveau programme de renforcement des capacités des organisations de travailleurs et d'employeurs, de développement des compétences, de promotion

de l'égalité des genres et de formalisation de l'emploi dans les pays d'Afrique francophone.

19. Un nouveau contrat a été signé avec le ministère du Travail d'Arabie saoudite pour la réalisation de trois ateliers à Turin sur l'inspection du travail, et une nouvelle collaboration a commencé avec le ministère de la Main-d'œuvre du Sultanat d'Oman, qui a commandé un atelier sur mesure sur l'orientation professionnelle après la participation de fonctionnaires omanais à un cours ouvert organisé à Turin. Un nouvel accord a été conclu avec le ministère de la Planification du Bangladesh pour la certification de formateurs en passation de marchés.

20. L'Organisation des États américains a continué à cofinancer les participants d'Amérique latine, et le ministère italien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale a apporté son soutien à l'atelier annuel sur les compétences de communication et de gestion des jeunes diplomates.

21. Par le biais de la Banque mondiale, le ministère des Finances de la République somalie a invité le Centre à formuler une offre pour un programme de formation en gestion des achats publics, qui a été acceptée.

22. Un accord a également été conclu avec l'Institut national de l'économie sociale (INAES) du Mexique, qui a largement contribué aux travaux du Centre sur l'économie sociale et solidaire.

23. Des contributions techniques et financières ont été reçues des agences de développement de plusieurs pays: Agence belge de développement (CTB), Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement (LuxDev), Agence française de développement (AFD), *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) et Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

Universités et institutions de formation

24. Les institutions de formation et d'enseignement professionnel sont des partenaires et bénéficiaires naturels du Centre et de ses interventions de développement des capacités. Si, par le passé, elles étaient traditionnellement les destinataires de l'aide au développement, elles deviennent de plus en plus des partenaires techniques et financiers utilisant leurs propres ressources.

25. À cet égard, l'Institut salvadorien de formation professionnelle (INSAFORP) a renouvelé sa collaboration avec un nouveau programme en ligne de développement des capacités et de perfectionnement du personnel. La collaboration s'est renforcée avec le Service national d'apprentissage industriel (SENAI) du Brésil pour un nouveau cours sur la gestion du changement stratégique dans l'enseignement professionnel, et un nouveau partenariat a vu le jour avec l'Institut pour la formation professionnelle, le marché du travail et la politique sociale (INBAS) du Honduras pour un cours à distance de formation de formateurs.

26. En ce qui concerne les entités privées, le Centre a entamé une collaboration avec *Management and Training International* (MTI), une société de consultance en management international du Bangladesh, et réalisé sur le campus trois activités de formation en gestion des achats publics.

27. L'Institut de technologie de Changzhou (Chine) a contribué à un atelier et un voyage d'étude en matière de formation à la gestion pour la conception durable, et la faculté de finance et économie de l'Université de Nanjing (NUFE) a cofinancé un voyage d'étude sur la formation à la gestion pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la durabilité.

Système des Nations Unies

28. 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 et de trousseaux à outils, la réalisation d'ateliers de validation, la création de plateformes de partage de connaissances, le développement du personnel et l'organisation conjointe de manifestations de formation. Les recettes provenant de ces partenariats ont augmenté de 55 pour cent par rapport à 2014.

29. La coopération s'est intensifiée avec le Département des affaires économiques et sociales (DAES), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Haut-commissariat aux droits de l'homme (HCDH), ONU Femmes, le bureau du PNUD à Alger, la Commission économique pour l'Europe (UNECE), l'Office des Nations Unies à Genève (UNOG) et les Volontaires des Nations Unies (UNV).

Banques, fonds et fondations

30. Le fait le plus saillant de 2015 a été l'adjudication par la Banque africaine de développement – après un appel d'offres – de tout un ensemble de formation du personnel de la Banque en achats publics.

31. Le Centre a maintenu la collaboration avec la *Saudi Credit and Savings Bank* et a signé deux nouveaux accords avec la Banque islamique de développement.

32. La collaboration s'est également poursuivie avec des fondations italiennes, notamment la *Compagnia di San Paolo*, qui contribue aux différents masters délivrés sous l'égide de la *Turin School of Development*, et un partenariat a été conclu avec Swisscontact, une fondation indépendante, proche du secteur privé pour la coopération internationale au développement, pour la promotion des chaînes de valeur (ou «filières»).

33. Le Programme du Golfe arabe pour le développement (AGFUND) a quant à lui approuvé une nouvelle proposition de projet, qui sera mise en œuvre en 2016.

Appels d'offres

34. Le Centre s'est montré beaucoup plus actif sur le plan des appels d'offres, remettant 50 soumissions⁴ sous la forme de lettres de manifestation d'intérêt, notes conceptuelles et propositions à plein titre. Quatre propositions ont été acceptées et pour 14 autres, le processus de sélection était en cours au moment de la rédaction du présent rapport. Le Centre a déployé un effort spécial afin de diversifier ses sources de financement auprès, outre évidemment de la Commission européenne, d'institutions financières, banques régionales et agences de développement bilatérales. L'environnement devenant de plus en plus concurrentiel, le Centre a cherché à s'associer avec des entreprises privées pour établir des consortiums.

Divers

35. Le Centre a collaboré avec le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP), la Confédération générale italienne du travail (CGIL), la Fédération des syndicats de toute la Chine (ACFTU), la Fondation Friedrich Ebert (FES, Allemagne), IndustriAll Global Union (Suisse),

l'Institut syndical européen (ISE), la Fondation internationale japonaise du travail (JILAF) et la Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (FETBB).

Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes

36. Au cours de la période 2012-15, le Centre a procédé à des changements de son fonctionnement interne et de ses procédures administratives. En 2012, un examen des processus métiers (BPR) a été réalisé, qui a débouché sur les recommandations de modifier les procédures et de concevoir des outils pour consolider les données financières, et éliminer la duplication des données. Le plan d'implémentation s'est achevé par le déploiement de nouveaux outils de rationalisation des processus de budgétisation des activités et de facturation, de gestion conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) des accords de financement et d'allocation des recettes à travers l'exercice. Le système d'information d'entreprise a été complété et fournit désormais à la Direction les informations essentielles en temps réel.

37. Appliquées progressivement depuis 2012, les normes IPSAS améliorent les processus, renforcent les contrôles, augmentent la transparence et la qualité des informations financières, promeuvent la gestion des avoirs en bon père de famille et assurent la disponibilité des états financiers en temps utile. Un registre des avoirs a été établi et un inventaire des biens a été dressé.

38. Certaines circulaires ont été révisées pour clarifier les politiques et procédures du Centre en matière de voyages, d'investissements, de gestion des risques et d'achats. La structure organisationnelle et le mandat des anciens services Technologies de l'apprentissage et communication et Soutien à la formation et aux participants ont été revus, et une structure rationalisée et plus efficace a été mise en place.

39. En 2015, une nouvelle équipe de rationalisation, dirigée par la Trésorière, a été créée pour poursuivre les efforts déjà en cours. Un plan de deux ans a été adopté et une fonctionnaire a été recrutée pour assister l'équipe dans la mise en œuvre du projet. D'importants efforts ont été déployés pour revoir le processus d'achats dans son ensemble afin d'en automatiser

⁴ Contre 29 soumissions en 2014.

plusieurs étapes, d'éliminer les approbations sur papier, de promouvoir les délégations et, plus généralement, d'optimiser l'utilisation de la fonction Oracle. Cela permettra en outre d'effectuer tous les paiements aux fournisseurs par voie électronique.

40. Des efforts de rationalisation des processus administratifs ont également été menés dans les domaines du recrutement et de la sélection. Un nouvel outil de recrutement électronique a été développé en collaboration avec le Service des technologies de l'information et de la communication (ICTS) et a été testé en vue d'être déployé en 2016. Le système de gestion électronique des congés a été étendu et une analyse des besoins fonctionnels a été réalisée en 2015. La phase de mise en œuvre va débuter en 2016 et conduira à une plus grande automatisation de la gestion électronique des congés avec l'introduction et l'approbation en ligne des demandes. Un processus similaire a eu lieu dans l'administration et la gestion globale de la formation du personnel grâce à un portail en ligne et à l'introduction d'un système d'inscription par voie électronique.

41. En consultation avec le comité mixte sur la sécurité et la santé au travail (SST), un système de gestion de la SST a vu le jour en 2015. Ce nouveau système identifie les rôles et responsabilités au sein de l'organisation, établit un cadre pour la gestion de la SST, et fixe des procédures claires pour l'évaluation et l'atténuation des risques, le signalement des dangers et des incidents, ainsi que pour l'information et la formation du personnel, conformément aux Principes directeurs de l'OIT concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

42. La phase pilote d'introduction de tablettes dans les activités de formation organisées à Turin a été un succès. L'utilisation d'iPads constitue maintenant un service standard disponible pour tous les événements de formation qui se déroulent sur le campus.

43. Afin d'institutionnaliser l'utilisation du campus en ligne, un nouveau service a été développé, accompagné de lignes directrices concrètes, et sera lancé au cours du premier trimestre 2016. Il comprendra une nouvelle modalité en appui aux cours réguliers recourant aux iPads.

44. Le système de gestion de la relation client (CRM) utilisé pour la promotion des activités de formation auprès des participants potentiels et des donateurs est maintenant utilisé par la majorité des programmes techniques.

45. À la suite de l'intégration de l'unité Ressources d'apprentissage et information dans ICTS, la bibliothèque physique a évolué vers un service de bibliothèque numérique. Un espace «Bibliothèque numérique» a été créé sur les tablettes du Centre, qui donne accès à toutes les ressources et applications d'information en ligne. Un lien a également été créé sur une plateforme de publication externe afin de promouvoir le catalogue des cours et les publications gratuites.

46. La mise à niveau de l'une des applications de base – le système de gestion des activités et des participants (MAP) – s'est achevée. Le nouveau système sera en place début 2016. La nouvelle version est plus robuste et flexible et devrait améliorer l'efficacité de la gestion des activités de formation et des participants.

47. 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 2016.

48. Dans le cadre du cycle normal de renouvellement des produits, le projet d'actualisation du système de planification des ressources de l'organisation (ERP) a débuté en octobre 2015. Le nouveau système sera déployé en deux phases au premier semestre 2016 et contiendra des fonctionnalités qui viendront appuyer l'initiative de rationalisation des procédures visant à améliorer l'efficacité des activités du Centre.

49. La première partie de l'évaluation devant déboucher sur l'adoption de la norme ISO 27001 (sécurité informatique) a été achevée et a confirmé la capacité du Centre à suivre le parcours de certification, qui est prévu pour le premier semestre 2016. Les différents modules de formation en ligne à la sensibilisation à la sécurité informatique sont prêts et ils devraient être activés dans les premiers mois de 2016.

Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus

50. En 2015, les infrastructures physiques et les procédures opérationnelles relatives à la sécurité du campus ont été améliorées.

51. La rénovation du bar, appelé désormais «Valentino Bar», en octobre 2015 a doté le Centre d'un espace multifonctions moderne, spacieux et sain répondant aux besoins d'une communauté multiculturelle.

52. Dans le cadre de l'effort d'amélioration de l'expérience de séjour sur le campus, onze chambres ont été réaménagées au niveau «quatre étoiles». Chacune d'elles possède un style propre et porte le nom d'une place de Turin. La rénovation a évidemment fait la part belle aux solutions durables et aux économies d'énergie.

53. De nouveaux bureaux ont été créés dans l'espace occupé auparavant par la bibliothèque au pavillon Asia 15 en utilisant des éléments préfabriqués et durables sur le plan environnemental. De nouveaux appareils individuels de climatisation ont été installés dans le pavillon Asia 14.

54. Les sept salles de classe des pavillons Africa 8 et 9 ont été rénovées sur le modèle du pavillon Europe. Les sols, les peintures, le mobilier, la signalétique et les installations technologiques y ont été totalement refaits.

55. Le nouveau Torino Lounge offre un espace souple et polyvalent pourvu d'un équipement sonore, audiovisuel et informatique; cette nouvelle installation est destinée à l'usage du personnel, des participants, des invités et des délégations de visiteurs, ainsi qu'à l'organisation d'événements communautaires sur le campus.

56. Des générateurs de secours destinés à assurer la continuité de l'alimentation en énergie de toutes les installations résidentielles et communes du campus ont été installés.

57. Les contrats portant sur sept services essentiels (réception et bureau de poste, transport de personnes, jardinage, déménagements internes, papeterie, courrier, téléphonie fixe et transfert de données) ont été octroyés après la procédure d'adjudication usuelle.

58. Le drapeau vert décerné par la Fédération pour l'éducation à l'environnement (FEE) a été renouvelé en février 2015.

59. En 2015, la consommation d'électricité et de chauffage s'est élevée à 6 millions de kilowatts-heure (kWh) contre 9 millions de kWh en 2011. Cette baisse exceptionnelle est le fruit de la sensibilisation de l'ensemble des personnes présentes sur le campus et le résultat de plusieurs projets infrastructurels, tels que le passage au chauffage urbain, l'automatisation des bâtiments, l'installation de panneaux photovoltaïques ou le réaménagement respectueux de l'environnement.

60. Le 15 juillet 2015, un exercice d'alerte incendie impliquant tout le campus a été organisé, en point d'orgue d'un programme de formation englobant des sessions présentielles et à distance et visant à améliorer la capacité du personnel à réagir en toute sécurité en cas d'urgence ou d'accident.

61. La connectivité du Centre a été renforcée à la suite de l'adjudication du nouveau contrat à un autre fournisseur d'accès à l'Internet. Elle est plus stable qu'avant, et les performances ont été doublées. Le passage au nouveau fournisseur s'est déroulé sans heurts ni interruption majeure du service.

62. Le projet de mise à jour du plan de continuité des opérations informatiques a débuté. Il prévoit notamment le recours à une infrastructure de récupération après-catastrophe hors site. Le projet s'étendra jusqu'en 2017.

63. Un nouveau système consacré à la «Vie du campus» a été mis en place, qui fournit aux participants des informations «en direct» sur les activités de formation et socio-récréatives du Centre, ainsi que des informations logistiques, l'ensemble étant diffusé sur de grands écrans installés en des lieux publics stratégiques et directement sur les appareils mobiles des participants.

64. Un module web de réservation de matériel, de salles ou d'installations de vidéoconférence a été développé en 2015. Il sera intégré dans un système de «guichet unique» et deviendra pleinement opérationnel en 2016.

II. RÉSULTATS, INDICATEURS ET CIBLES

65. 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

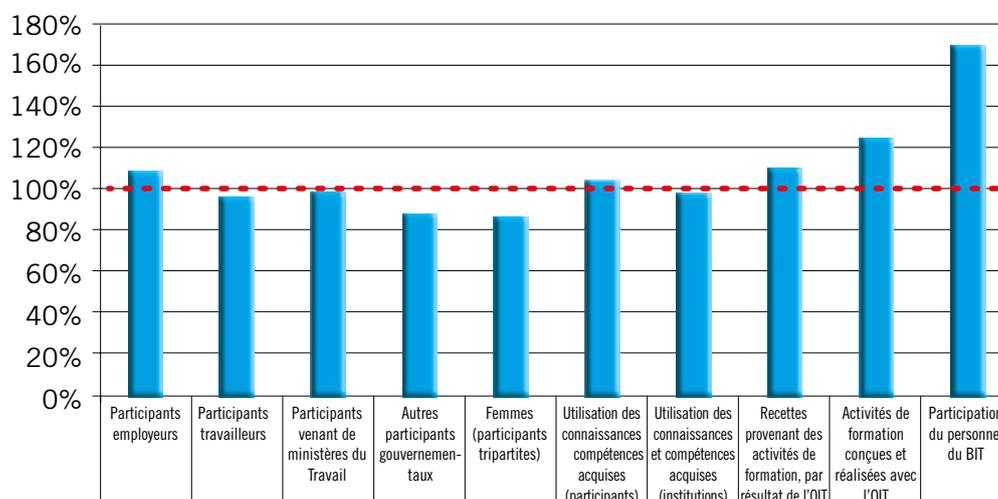
section du rapport donne des informations sur les progrès enregistrés au niveau des cibles fixées pour l'année 2015, ainsi que des cibles générales pour la période 2012-15.

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

66. 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. Le graphique ci-dessous donne un aperçu du niveau de réalisation des indicateurs liés au résultat 1. Chaque indicateur fait l'objet d'une description approfondie aux paragraphes suivants.

RÉSULTAT 1: NIVEAU DE RÉALISATION DES CIBLES 2015



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 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
1 346 participants employeurs	1 500 participants employeurs	1 627 participants employeurs	1 500 participants employeurs
1 937 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs	2 200 participants travailleurs
1 293 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail	1 500 participants venant de ministères du Travail
3 500 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux	3 081 autres participants gouvernementaux	3 500 autres participants gouvernementaux
40,2 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes	39,2 pour cent de femmes	48 pour cent de femmes

67. En 2015, le Centre a dépassé les cibles pour les participants employeurs, atteint celle pour les participants venant de ministères du Travail et manqué de peu celle pour les participants travailleurs. 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.

68. Le Centre n'a pas atteint la cible pour les autres participants gouvernementaux. Cela s'explique par un certain nombre de raisons, notamment le glissement progressif de l'orientation du Centre vers les mandants de l'OIT et le personnel du BIT. Ainsi, le nombre de fonctionnaires du BIT qui ont participé à des activités du Centre a augmenté de plus de 30 pour cent pendant la période à l'examen (voir à

l'indicateur 1.6 pour de plus amples informations). Ce glissement est également révélateur d'un plus grand alignement sur le cadre stratégique de l'OIT (voir à l'indicateur 1.3).

69. Le Centre n'a pas atteint son objectif de 45 pour cent de femmes représentant les mandants de l'OIT, mais ce taux a atteint 39,2 pour cent en 2015, contre 38,4 pour cent en 2014 et 37,4 pour cent en 2013. Cette tendance confirmée à la hausse s'explique en partie par les mesures prises par le Centre en 2015 pour promouvoir l'égalité des genres, notamment un appel interne à propositions – financées par le Fonds d'innovation – visant à développer des services de formation explicitement destinés aux femmes.

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

Base de référence (2011)	Cible 2015	Résultats 2015	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.	98 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.

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

Base de référence (2011)	Cible 2015	Résultats 2015	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	30 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	29 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

70. En 2015, 2 166 anciens participants représentant les mandants tripartites ont été invités à évaluer l'impact de la formation qu'ils avaient suivie. Vingt-sept pour cent d'entre eux ont renvoyé le questionnaire; 42 pour cent des participants qui ont répondu étaient des femmes, ce qui correspond au pourcentage de participation féminine. 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: 56 pour cent des répondants estiment que cette amélioration était forte, et 42 pour cent ont noté au moins une légère amélioration.

71. 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: 31 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 36 pour cent ont rapporté une amélioration modérée. C'est chez les organisations de travailleurs et d'employeurs que l'impact semble être le plus marqué: en effet, pour ces deux mandants, 35 pour cent des répondants ont indiqué une grande ou très grande amélioration des performances de leur institution.

72. Comme le Conseil l'a déjà souligné à plusieurs reprises, le taux de réponse relativement faible au questionnaire de suivi ne permet pas de garantir la validité d'une extrapolation des résultats à l'ensemble des participants représentant les mandants tripartites. En 2014 et en 2015, le Centre a donc commandé une évaluation externe et indépendante de l'impact de la formation sur les participants aux académies et aux activités promouvant l'égalité des genres et la diversité, incluant dans les deux cas également celles destinées aux travailleurs et aux employeurs. L'évaluation de 2015 a confirmé que plus de 60 pour cent de tous les anciens

participants estimaient que leur niveau de connaissance et de confiance avait augmenté, et que plus de 50 pour cent pensaient appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur contexte professionnel⁵. Cette évaluation externe et indépendante de l'impact de la formation a depuis lors été institutionnalisée et sera réalisée chaque année pour un type déterminé d'activités. En outre, le Centre introduira dans le cadre de son programme et budget pour 2016-17 un outil d'évaluation en fin d'activité additionnel afin de mesurer le taux d'acquisition de connaissances parmi les participants, en tant qu'indicateur des résultats de l'apprentissage.

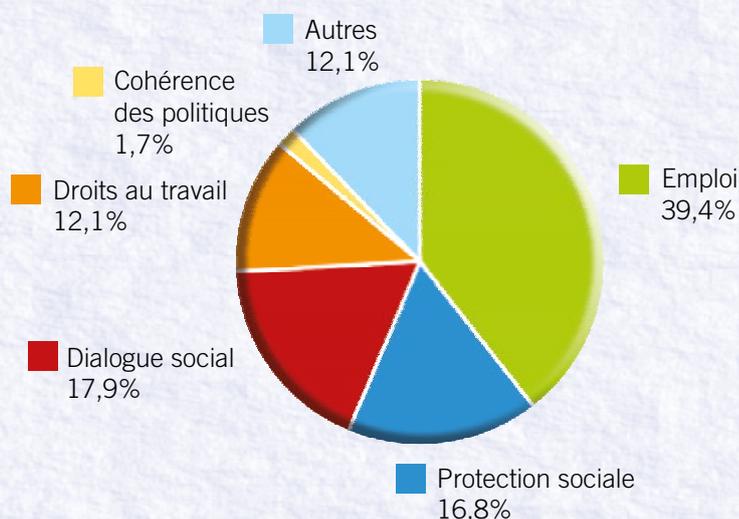
Indicateur 1.4: Volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	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	88 pour cent des revenus générés par les activités de formation	80 pour cent des revenus générés par les activités de formation

73. 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 2014, les principales variations sont une forte hausse de la part occupée par les activités relatives à la promotion de l'emploi, résultat direct du réalignement du portefeuille du Centre sur les domaines de première importance liés aux achats publics et d'une orientation plus marquée sur les résultats de l'OIT relatifs à la promotion des entreprises durables.

74. En 2015, 88 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 largement inférieur à la cible de 80 pour cent. Comme indiqué plus haut, cette hausse est le résultat du réalignement du portefeuille du Centre sur le cadre stratégique de l'OIT, et notamment du lancement de nouvelles activités comme l'Académie sur le développement rural ou le cours sur les liens entre le travail décent et les Objectifs de développement durable.

GRAPHIQUE A
RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'OIT, EN 2015



⁵ CC 78/3.

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 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
65,8 pour cent	55 pour cent	68 pour cent	60 pour cent

75. 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, à Turin et sur le terrain. En 2015, le Centre a largement dépassé la cible; ici aussi, cela confirme l'alignement plus étroit de son offre de formation avec le cadre stratégique de l'OIT. 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 2016, le pourcentage d'activités mises en œuvre en partenariat avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT diminuera de nouveau.

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

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
517 membres du personnel	600 membres du personnel	1 010 membres du personnel	600 membres du personnel

76. Le Centre a dépassé la cible 2015 de plus de 30 pour cent et pratiquement multiplié par deux le nombre de fonctionnaires du BIT formés en un an par rapport à la base de référence. Cette forte hausse est elle aussi une conséquence du réaligement du portefeuille du Centre sur le cadre stratégique de l'OIT. Une autre explication réside dans la collaboration accrue avec le Département du développement

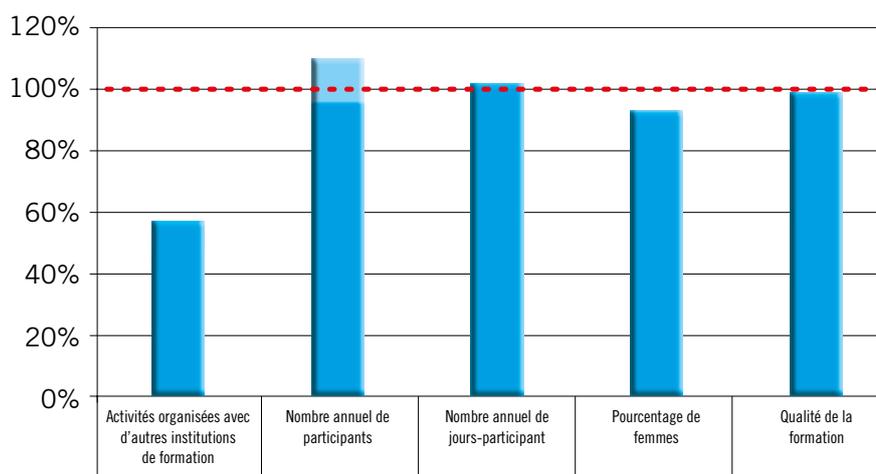
des ressources humaines du BIT, notamment l'introduction en 2015 d'un cours destiné aux responsables de la programmation des bureaux de pays et d'un cours pour les directeurs des bureaux locaux. Le Centre a également organisé plusieurs réunions de conseillers techniques principaux de projets dirigés par l'OIT et modéré plusieurs séminaires sur la gestion du cycle de programme et de projet.

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

77. 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 2015



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 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
17,3 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	14 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

78. 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 2015, le Centre n'est pas parvenu à atteindre la cible relative aux partenariats avec des institutions de formation ou académiques nationales, régionales ou

internationales. Le résultat est même en légère baisse par rapport à 2014 (17 pour cent). Cette diminution est la conséquence directe de l'importance croissante des activités sur mesure mises en œuvre à la demande exclusive de l'OIT, dans lesquelles la marge de manœuvre pour les partenariats avec des institutions locales est limitée. Il a également été noté dans des rapports précédents que cet indicateur ne tient compte que des activités conjointes mises en œuvre dans le cadre de partenariats institutionnels.

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

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
13 730 participants	13 000 participants	12 496 participants	12 500 participants
102 365 jours-participant	100 000 jours-participant	102 064 jours-participant	100 000 jours-participant
43,2 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes	42 pour cent de femmes	50 pour cent de femmes

79. 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 1 800 participants qui ont suivi un cours d'apprentissage à distance autoguidé ou un webinaire ou qui ont rejoint une communauté

de pratique ne sont pas comptabilisés. Si on les inclut, le nombre total de participants touchés en 2015 par le Centre via des activités de formation ou d'apprentissage traditionnelles ou non traditionnelles atteint 14 369, et donc dépasse la cible générale du Plan. À partir de 2016, les activités d'apprentissage en ligne feront l'objet d'un indicateur à part.

Encadré 1: Extension de la portée du Centre grâce au campus en ligne

L'année 2015, troisième année de mise en œuvre du campus en ligne (*e-campus*), était également une année de transition avant la phase d'institutionnalisation qui débutera en 2016. Le campus en ligne contribue à l'objectif général d'extension de la portée parmi les mandants de l'OIT et les autres acteurs du développement et de réduction des coûts pour les utilisateurs. À côté des six modalités d'apprentissage lancées en 2013-14, deux modalités ont été ajoutées en 2015: le premier cours en ligne ouvert à tous (*massive open online course*, MOOC) sur le financement participatif pour le développement, qui a touché 803 participants, et un module supplémentaire a été intégré dans le programme de certification de l'OIT sur les emplois verts.

Un audit de la garantie de la qualité a été réalisé au second semestre 2016 et a débouché sur un ensemble de recommandations visant à améliorer la qualité globale et la prestation de services du campus en ligne. Parmi ces recommandations figure celle de procéder à une évaluation indépendante de l'impact de certains cours actuellement proposés sur le campus en ligne.

En 2016, la portée du campus en ligne devrait encore s'étendre avec la phase d'institutionnalisation dans laquelle ICTS jouera un rôle crucial en garantissant un service fluide, tandis que le programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) se focalisera sur l'innovation et introduira de nouvelles modalités et approches. Le nouveau campus en ligne ouvrira un espace virtuel pour chaque cours ouvert proposé par le Centre.

80. Le Centre a atteint un peu plus de femmes (41,9 pour cent en 2015 contre 41,6 pour cent en 2014). C'est là un bon résultat en comparaison avec les standards internationaux, mais cela reste bien en-deçà de la cible de 50 pour cent fixée dans le Plan. Comme on l'a déjà lu dans le présent rapport, le Centre a déployé en 2015 des efforts de développement de nouveaux produits

financés par le Fonds d'innovation afin d'étendre progressivement sa portée parmi les femmes dans les années à venir. Par exemple, un nouveau cours sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin dans l'industrie d'extraction a été lancé, avec un cofinancement du programme conjoint des Nations Unies sur la promotion des pratiques commerciales durables dans le secteur minier au Mozambique.

Encadré 2: 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.

En 2015, le Fonds d'innovation a soutenu les initiatives suivantes, pour un budget total de 297 000 euros:

Projets financés par le Fonds d'innovation (2015)

Mise en œuvre transversale des mesures visant à promouvoir l'égalité des genres en matière de participation aux activités du Centre
Lutte contre la violence au travail basée sur le genre dans les chaînes d'approvisionnement mondiales – Ensemble de ressources
Les femmes dans les industries extractives
L'autonomisation des femmes à travers les organisations d'entreprises – Formation de formateurs
Les normes internationales du travail intégrant l'égalité des genres et la non-discrimination
<i>Gamification @ITC/ILLO</i> – Utilisation de la ludification sensible au genre dans des contextes non ludiques
Égalité des genres et emplois verts
Plateforme d'apprentissage sur l'emploi des jeunes – Deuxième phase de développement
Contribution à l'évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage dans le domaine thématique de la «Promotion de l'égalité des genres et de la diversité»
Contribution au déploiement de certaines activités du campus en ligne

81. Le tableau 1 montre la répartition des activités et des participants en 2015 par type d'activité. Le tableau indique que près de la moitié des activités reprises dans les statistiques (47 pour cent exactement) 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 (6 pour cent des participants), même si de nombreuses autres activités telles que le Campus de genre ou la Plateforme G-20 recourent interagissent avec les participants avant, pendant et après la formation.

TABLEAU 1: RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2015

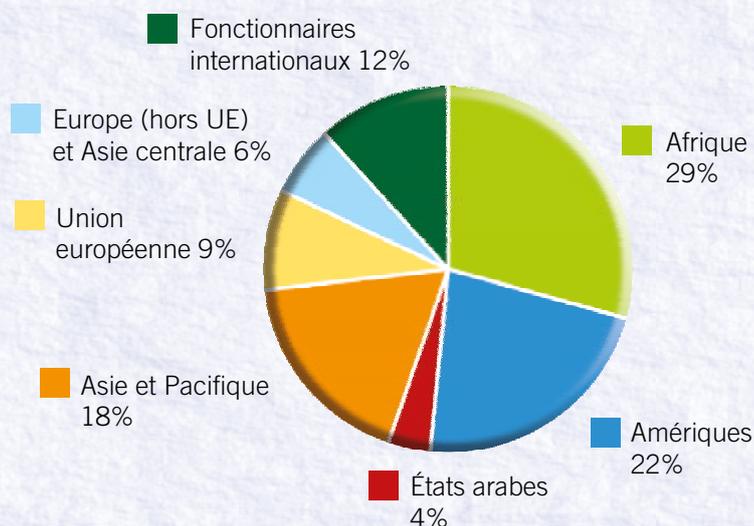
	2015			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Sur le campus	178	4 799	1 074	32 392
Mixtes sur le campus (à distance + face à face au Centre de Turin), dont:	24	598	1 028	25 650
<i>à distance</i>			337	8 437
<i>face à face</i>			691	17 213
Sur le terrain	206	5 481	762	21 262
Mixtes sur le terrain (à distance + face à face sur le terrain), dont:	3	130	125	4 011
<i>à distance</i>			47	1 794
<i>face à face</i>			78	2 217
À distance	32	1 488	476	18 749
TOTAL	443	12 496	3 465	102 064

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.

82. 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 les Amériques, l'Asie et le Pacifique et l'Europe (UE et hors UE) et l'Asie centrale. À titre de comparaison, l'empreinte du Centre dans les États arabes est beaucoup plus discrète.

**GRAPHIQUE B
PARTICIPANTS PAR RÉGION EN 2015**



83. 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 2015. En 2016, ces efforts de développement seront consolidés et étendus aux trois autres pays.

Encadré 3: Programme d'extension de la portée dans les BRICS

Le programme d'extension de la portée du Centre dans les BRICS est ancré dans le partenariat de haut niveau mentionné dans les lignes directrices de l'OIT sur l'engagement avec les partenaires de développement non traditionnels (y compris du secteur privé) et sur la facilitation de la collaboration non traditionnelle adoptées par le Conseil d'administration du BIT en mars 2014.

Au Siège, l'interlocuteur privilégié du Centre en matière d'extension de la portée dans les BRICS est l'unité des partenariats émergents et spéciaux du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV). Ensemble, ils ont planifié et réalisé plusieurs activités en 2014 et 2015. Cette collaboration a fait progresser des partenariats novateurs et renforcé la coopération Sud-Sud et triangulaire, la mise en œuvre de partenariats public-privé et, plus récemment, le déploiement d'une coopération entre villes et «fragile-à-fragile». Les gouvernements d'Afrique du Sud, du Brésil, de Chine, d'Inde et de Russie ont soutenu bon nombre de ces activités soit en espèces, soit en nature, prouvant ainsi leur volonté et leur intention de partager leurs connaissances et leurs expériences en vertu des principes de solidarité et de non-conditionnalité, afin d'arriver à des modèles de développement inclusifs et distributifs guidés par la demande.

En 2015, 33 activités ont été coanimées dans le cadre du programme d'extension de la portée dans les BRICS et avec le soutien des gouvernements de ces pays, pour un total de 1 105 participants (soit une hausse de 38 pour cent par rapport à 2014). Les activités les plus marquantes réalisées en 2014 à ce niveau étaient: des séminaires de formation aux compétences entrepreneuriales au Mozambique, en collaboration avec le SENAI (Brésil); le partenariat pour l'emploi des jeunes dans les pays de la Communauté des États indépendants conclu avec Lukoil (Russie); un cours sur le développement des entreprises durables réalisé en Chine; et une série d'ateliers sur les emplois verts organisés en Afrique du Sud et financés par la Banque de développement de l'Afrique australe.

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 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours était de 4,4 sur une échelle de 1 à 5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,45.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.

84. 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 2015, 7 423 questionnaires ont été rassemblés pour 336 activités. Le taux de satisfaction générale des participants est resté élevé. Le score moyen obtenu au questionnaire est de 4,45.

13 académies ont donné un score moyen de 4,45. Pour les activités à distance, l'amélioration est encore plus notable, et le score moyen – calculé sur la base de 476 questionnaires – dépasse celui des activités présentiels, à 4,50.

85. Il convient de noter que les académies et les activités d'apprentissage à distance ont vu leur score augmenter de manière significative en 2015: les 984 questionnaires collectés pour

86. En ce qui concerne les masters, la satisfaction a été moindre, mais reste positive. En 2015, 178 participants ont évalué la qualité globale à 4,07. Le public cible des masters étant bien différent de celui des activités traditionnelles du Centre, ces chiffres doivent être interprétés avec prudence.

87. À travers les régions, les activités visant les Amériques ont obtenu la note la plus élevée, avec un score moyen de 4,66, suivie par celles pour l'Europe (score moyen: 4,58). En bas de l'échelle, le score le plus faible concerne les États arabes (4,26). Ces résultats sont similaires

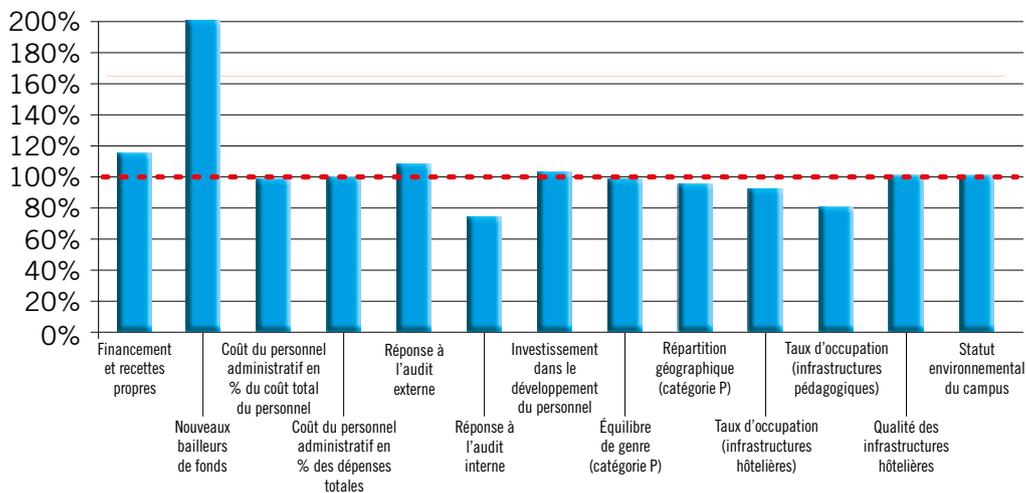
à ceux des années précédentes et reflètent sans doute les différences régionales et culturelles en matière d'évaluation et de rapport, ainsi que les différences au niveau de la qualité effective de la formation.

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

88. 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 2015



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

Base de référence (2008-11)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
157 millions d'euros	Mobiliser un volume global de 39,3 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2015 et conclure des accords avec au moins trois nouveaux bailleurs de fonds	Quelque 45,1 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 Quatre nouveaux bailleurs de fonds identifiés	Mobiliser un volume global de 170 millions d'euros en contributions directes et recettes propres et conclure des accords avec dix nouveaux bailleurs de fonds
Base de référence (2010) 2 nouveaux bailleurs de fonds			

89. Les efforts d'augmentation des recettes propres ont porté leurs fruits puisque, en 2015, le Centre a dépassé le montant du revenu annuel qu'il s'était fixé de près de 15 pour cent. Les recettes provenant des publications ont été en dessous de la cible mais les «autres produits» ont été plus élevés que le montant inscrit au budget. Les recettes propres se sont élevées à 28,04 millions d'euros. 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. 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 liées à 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.

90. Le tableau 2 donne des informations sommaires sur les principales ressources mobilisées en 2015. 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 2015⁶

		Période	Montant (euros)
APPELS D'OFFRES			
	Banque africaine de développement (BAD)	2015-16	347 280
	Commission européenne	2015-16	48 878
	Ministère des Finances de la République somalie (financement de la Banque mondiale)	2015-16	252 312
	Office des Nations Unies à Genève (UNOG)	2015	22 500
ACCORDS DIRECTS			
Organes des Nations Unies et autres organisations internationales			
	Département des affaires économiques et sociales (DAES), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Haut-commissariat aux droits de l'homme (HCDH), ONU Femmes, bureau du PNUD à Alger, Commission économique pour l'Europe (UNECE), Office des Nations Unies à Genève (UNOG) et Volontaires des Nations Unies (UNV)	2015-16	850 538
	Banque mondiale (BIRD)	2015	11 250
	Organisation des États américains	2015	7 000*
Gouvernements			
Allemagne	GIZ	2015	57 009
Arabie saoudite	Ministère du Travail	2015	185 537
Bangladesh	Ministère de la Planification	2015	45 100
Belgique	Wallonie-Bruxelles International	2015-16	250 000
Belgique	Agence belge de développement (CTB)	2015	114 800
États-Unis	Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	2015	64 341
France	Agence française de développement (AFD)	2015	14 932
Iran	Organisation de la sécurité sociale	2015	22 793
Italie	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, Institut d'études diplomatiques	2015	32 460
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale	2015-16	284 781*
Luxembourg	Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement (LUXDEV)	2015	44 100
Mexique	Institut national de l'économie sociale du secrétariat d'État à l'Économie	2015-18	164 748
Mozambique	Commission de réforme de l'enseignement professionnel et de la formation (COREP)	2015	82 161
Oman	Ministère de la Main-d'œuvre	2015	22 382
Portugal	Ministère de la Solidarité, de l'Emploi et de la Sécurité sociale	2015-18	1 000 000
Portugal	Institut de l'emploi et de la formation professionnelle (IEFP)	2015	300 000

⁶ 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.

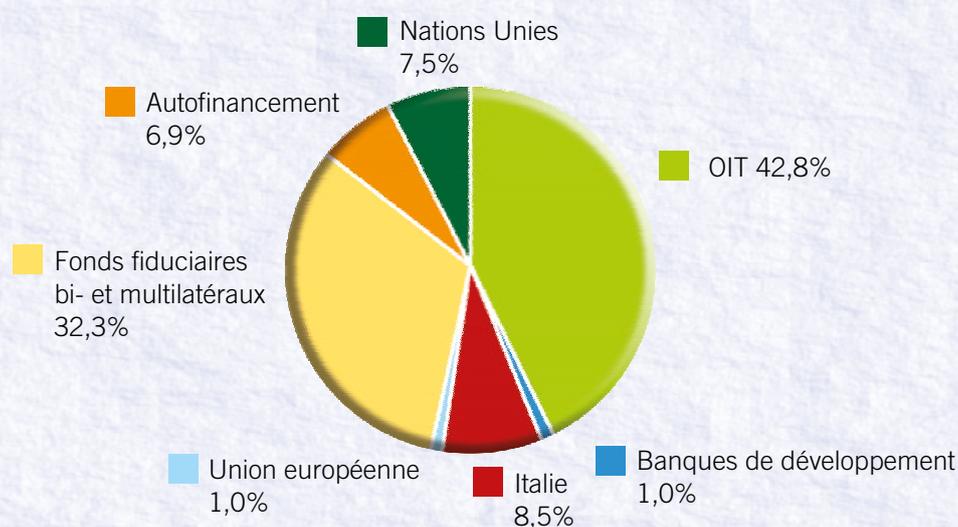
		Période	Montant (euros)
Institutions de formation et universités			
Bangladesh	Management and Training International (MTI)	2015	123 000
Brésil	Service national d'apprentissage industriel (SENAI)	2015	50 336
Chine	Institut de technologie de Changzhou	2015	16 486
Chine	Université de Nanjing, faculté de finance et économie (NUFE)	2015	12 000
El Salvador	Institut salvadorien de formation professionnelle (INSAFORP)	2015-16	816 800
Honduras	Institut de la formation professionnelle, du marché du travail et de la politique sociale	2015	46 620
Suisse	European University Business School	2015	12 547
Fondations, banques et fonds			
Arabie saoudite	Saudi Credit and Savings Bank	2015	91 648
Arabie saoudite	Banque islamique de développement	2015	26 533
CCG	Programme du Golfe arabe pour le développement (AGFUND)	2016	80 000*
Italie	Compagnia di San Paolo	2015	350 000
Japon	Fondation internationale japonaise du travail (JILAF)	2015	20 155
Pays-Bas	Fair Wear Foundation	2015-16	10 000
Régional	Banque africaine de développement	2015	34 000
Suisse	Swisscontact	2015	39 370

* Montant exprimé en dollars des États-Unis

91. Le graphique C ci-dessous présente les sources de financement des activités du Centre à différents niveaux d'agrégation. Près de 43 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, et plus particulièrement le gouvernement italien, restent une source de financement importante des participants des pays en voie de développement.

GRAPHIQUE C
REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS, PAR SOURCE DE FINANCEMENT, EN 2015



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

Base de référence (2011)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
37 pour cent	34 pour cent	34,8 pour cent	25 pour cent

92. Le coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage du coût total du personnel, a baissé de 5,9 pour cent par rapport à la base de référence de 2011. Sur cette période, le Centre a poursuivi ses efforts de rationalisation à travers diverses initiatives, par exemple l'automatisation de certains processus manuels, l'amélioration des outils technologiques, l'intégration de certains services au sein d'unités existantes, la mise en service et à niveau de MAP, l'introduction du système d'information d'entreprise, la production de rapports financiers automatisés et le passage à un budget biennal. Ces évolutions ont débouché sur des gains d'efficacité administrative et donnent à la Direction des informations financières complètes et en temps réel.

93. Début 2015, une nouvelle équipe de rationalisation, dirigée par la Trésorière, a été créée pour poursuivre les efforts déjà en cours. Un travail impressionnant a été réalisé pour revoir et simplifier le processus d'achats dans son ensemble par le biais de l'introduction de nouvelles règles et procédures, ainsi que d'en automatiser plusieurs étapes, notamment la délégation des approbations. D'importantes économies de temps et une réduction des coûts d'impression sont attendues. Tout cela sera possible une fois que la suite logicielle Oracle aura été mise à jour en 2016.

94. Fin 2015, une nouvelle version de MAP (outil de planification et de rapport pour les activités et les participants) a été installée, qui donnera des informations plus détaillées permettant un meilleur contrôle dans ce domaine.

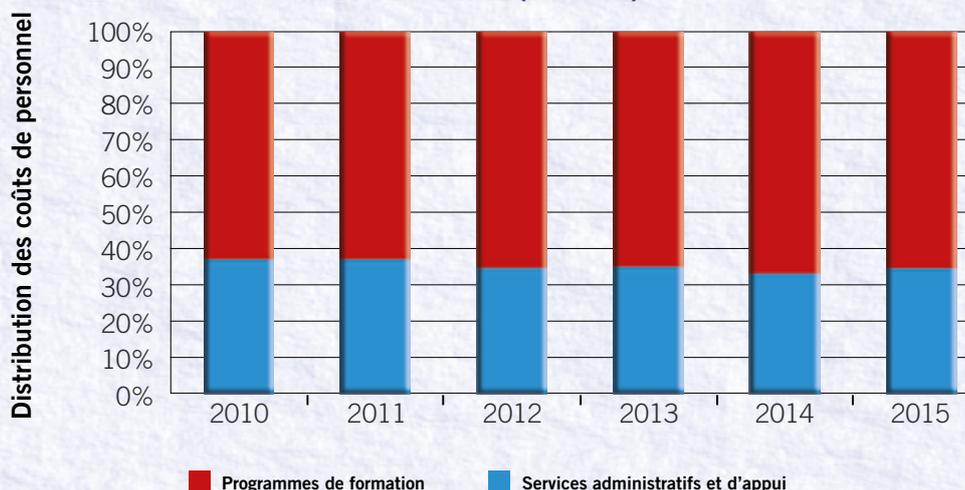
Indicateur 3.2.2: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage des dépenses totales

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
26,8 pour cent	25,5 pour cent	25,58 pour cent	25,5 pour cent

95. 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. La cible fixée pour 2015 a presque été atteinte. La réduction de 4,55 pour cent par rapport à la base de référence montre que les efforts constants de rationalisation des procédures administratives commencent à porter leurs fruits.

96. En 2016, des efforts substantiels seront déployés avec la mise en œuvre de la nouvelle procédure d'achats entièrement automatisée, qui devrait entraîner des gains d'efficacité au niveau du temps de travail, ainsi que des économies sur les impressions. Un nouvel indicateur a été conçu pour évaluer l'impact du projet de rationalisation à partir de cette année.

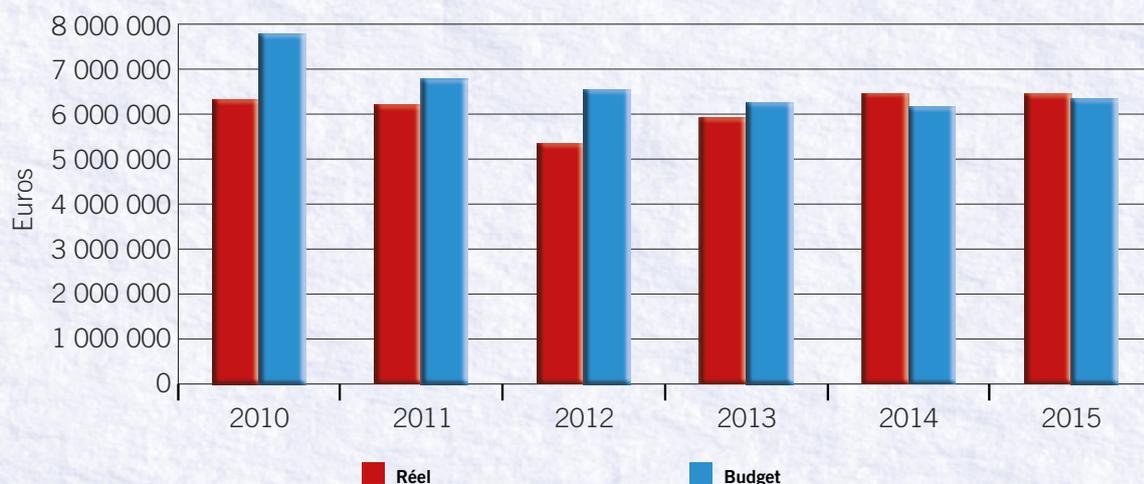
GRAPHIQUE D
PERSONNEL ADMINISTRATIF ET D'APPUI, EN POURCENTAGE DU TOTAL DES COÛTS DE PERSONNEL (2010-15)



97. 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 ont été maîtrisés. Les coûts totaux de personnel s'élèvent en 2015 à 17,96 millions d'euros, contre 17,23 millions d'euros en 2014.

98. Les coûts totaux non liés au personnel ont diminué de 0,4 pour cent par rapport à 2014. Grâce aux économies réalisées dans les frais généraux d'exploitation, qui ont diminué de 2,5 pour cent, d'importants investissements ont été permis dans les installations pédagogiques, les infrastructures résidentielles et les technologies de l'information.

GRAPHIQUE E
COÛTS NON LIÉS AU PERSONNEL (2010-15)



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

Base de référence (2011)	Cible 2015	Résultats 2015	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: 66 pour cent Audit externe: 97 pour cent	Toutes les recommandations hautement prioritaires des audits externe et interne envisagées avant la fin de l'année

99. À la fin de l'année 2015, 97 pour cent des recommandations du Commissaire aux comptes avaient été appliquées, dont 89 pour cent en moins d'un an au cours de la période 2012-15. C'est là une grande amélioration par rapport à la situation de départ, relevée en 2011. Deux recommandations formulées en 2012 ont été mises en œuvre début 2014 en raison de leur complexité. Elles portaient sur une politique comptable commune entre le Centre et l'OIT sur la classification des instruments financiers et le contrôle de la tarification et de la rentabilité de chaque activité ou type d'activité. Une recommandation datant de 2015 sera totalement mise en œuvre au premier semestre 2016 avec la publication du nouveau catalogue des services informatiques du Centre.

100. Si la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne n'a pas atteint la cible, une amélioration significative a été enregistrée depuis 2011. La cible n'a pas été atteinte notamment en raison de l'inclusion de plusieurs recommandations dans le second rapport d'audit final reçu en octobre 2015, qui laissait peu de temps pour une réaction. Les recommandations hautement prioritaires nécessitent une aide extérieure et leur mise en œuvre est prévue pour 2016. Sans ce rapport, le taux de réalisation serait de 84 pour cent. Le premier rapport d'audit a été reçu en juin 2015. La majorité des recommandations hautement prioritaires portaient sur l'automatisation des étapes essentielles des procédures d'achats, qui font actuellement l'objet d'un examen par l'équipe de rationalisation, et

ces recommandations devraient donc être elles aussi mises en œuvre en 2016.

101. En raison de leur nature détaillée, l'application des recommandations de l'audit interne a pris plus de temps. Sur la période 2012-15, 72 pour cent des recommandations hautement prioritaires ont été mises en œuvre

en moins d'un an, ce qui constitue là aussi une amélioration significative par rapport à 2011. Quand des changements doivent être apportés aux technologies de l'information ou aux applications, la mise en œuvre des recommandations prend un peu plus d'un an. La Direction en est consciente et continuera à s'efforcer d'appliquer les recommandations le plus vite possible.

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

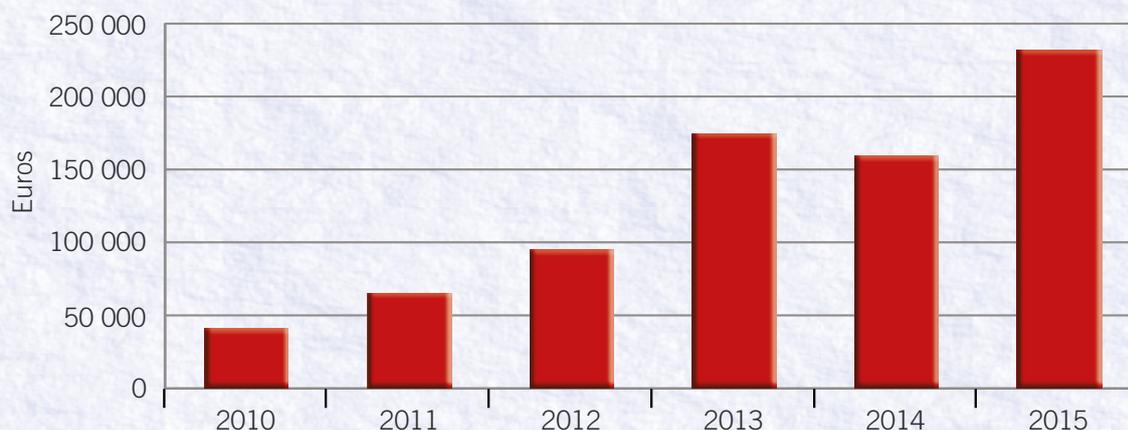
Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
0,3 pour cent de la masse salariale	1,5 pour cent de la masse salariale	1,55 pour cent de la masse salariale	1,5 pour cent de la masse salariale

102. L'augmentation des ressources allouées au développement du personnel a débouché sur un dépassement en 2015 de la cible fixée à 1,5 pour cent de la masse salariale. De même, la cible générale fixée dans le Plan pour cet indicateur a elle aussi été dépassée. Les investissements dans la formation et le développement du personnel ont suivi un rythme soutenu et fait du Centre une institution de formation qui offre à son personnel des possibilités d'apprentissage susceptibles de renforcer leurs compétences et d'accroître leur potentiel de prestation de services afin de répondre au mandat et aux objectifs stratégiques de l'OIT.

103. Conformément à la stratégie d'apprentissage pour 2015, de nouveaux cours ont été proposés sur la gestion des performances, la gestion du temps, le développement des compétences interculturelles, le développement du personnel de la catégorie des services généraux et la

prévention des incendies et les procédures d'évacuation. Les cadres dirigeants et les chefs d'équipe ont participé à une évaluation à 360° et des initiatives de promotion professionnelle et de développement personnel ont vu le jour pour les cadres moyens. Un quatrième cycle du programme d'accompagnement («*coaching*») a été lancé après les évaluations très positives des années précédentes. Un programme de conseils individuels en matière de bien-être sur le lieu de travail a été établi pour la première fois, et les résultats sont très positifs. Dans le cadre d'un accord conclu avec l'ECSNU, des fonctionnaires du Centre ont pu accéder à un large éventail de cours en ligne et de modalités de formation. Un nouvel outil utilisé pendant les retraites a été conçu, qui favorise la cohésion et la collaboration au sein des équipes. Toutes les demandes individuelles, qui ont considérablement augmenté en 2015, ont été satisfaites quand elles portaient

GRAPHIQUE F
ÉVOLUTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (2010-15)



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

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
38 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes	44 pour cent de femmes	45 pour cent de femmes
31 pour cent originaires de pays hors Europe	35 pour cent originaires de pays hors Europe	33,3 pour cent originaires de pays hors Europe	35 pour cent originaires de pays hors Europe

sur des besoins identifiés et étaient soutenues par les chefs responsables. Vingt-six cours de langues (en six langues) ont été organisés. Au total, plus de 90 pour cent du personnel ont participé à l'une ou l'autre activité de développement.

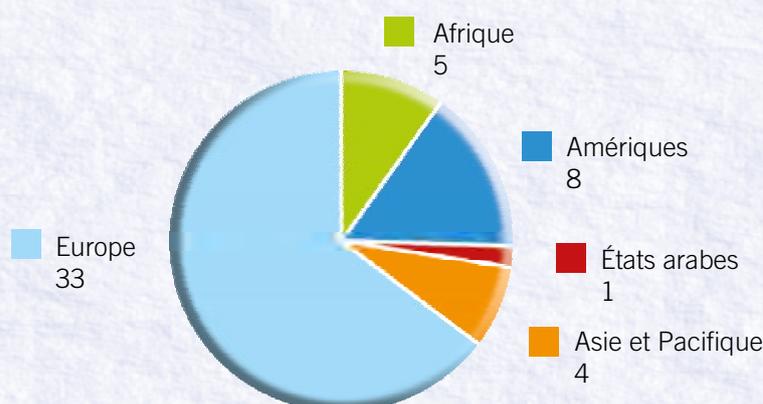
104. Des progrès ont été enregistrés dans l'amélioration de l'équilibre de genre par rapport à la base de référence, et ce même si les résultats finaux manquent de peu la cible ambitieuse fixée en début de cycle. L'équilibre de genre a progressé de 6 pour cent et le taux de personnel de la catégorie professionnelle originaire de pays hors Europe a augmenté de 2,3 pour cent.

105. Au vu des bons résultats atteints, en particulier au cours des deux dernières années couvertes par le Plan, les efforts de prospection et

les mesures visant à toucher les candidats qualifiés représentant les pays et régions sous-représentés continueront à être renforcés, 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.

106. Une attention accrue sera accordée à l'amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, notamment en révisant et en actualisant les procédures en matière de télétravail et d'horaires flexibles, afin d'assurer que le Centre reste un environnement de travail attractif. Dans la lignée des résultats de 2015, la participation des femmes aux possibilités de formation et de développement du personnel fera l'objet d'une promotion active.

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



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

Base de référence (2010)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 75 pour cent	Taux d'occupation des chambres: 69 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: 70 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58 pour cent	Taux d'occupation des infrastructures de formation: 70 pour cent

107. En 2015, le taux d'occupation des chambres a été légèrement inférieur à la cible, en dépit de l'augmentation du nombre de participants. La concentration de nombreuses activités pendant les périodes de pointe a entraîné un effet de surréservation. Cependant, avec un taux d'occupation moyen de 69 pour cent, le Centre affiche des résultats meilleurs que les infrastructures hôtelières commerciales de la région de Turin.

108. En ce qui concerne les infrastructures de formation, la baisse du taux d'occupation, qui peut sembler paradoxale face à la hausse du nombre de participants, est due à la concentration de plus de monde dans moins de salles. Des efforts seront déployés afin d'atteindre un meilleur équilibre en augmentant le nombre de salles de classe.

Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières

Base de référence (2012)	Cible 2015	Résultats 2015	Cible 2012-15
82 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures «bonne» ou «excellente»	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures «bonne» ou «excellente»	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures «bonne» ou «excellente»	85 pour cent des participants estiment la qualité des infrastructures «bonne» ou «excellente»

109. Le premier audit indépendant découlant de la décision du Centre d'introduire une procédure d'évaluation standardisée pour contrôler la qualité des infrastructures hôtelières a été réalisé en avril 2015. L'étalon a été établi sur la base de plusieurs critères utilisés pour le classement «trois étoiles» des hôtels dans la région de Turin.

110. 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». Ce taux est passé à 85 pour cent en 2014. La cible a été atteinte en 2015 également.

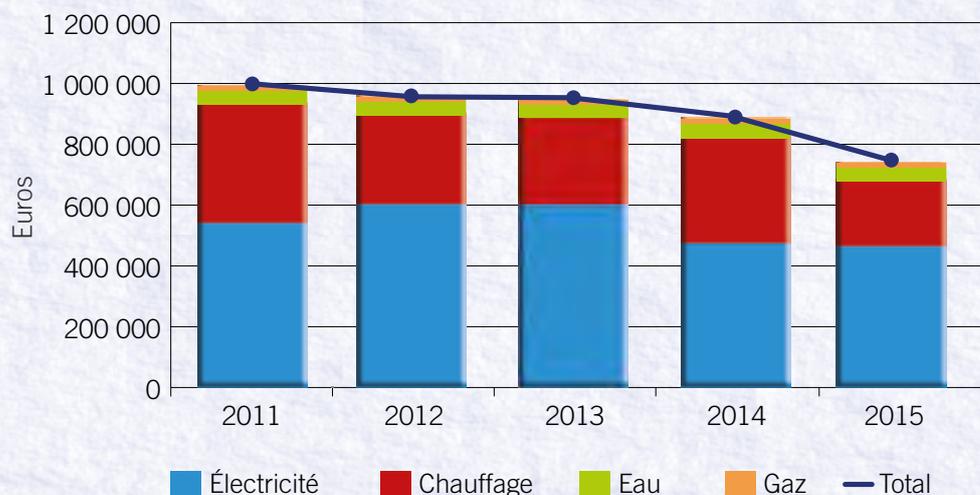
Indicateur 3.8: Statut environnemental du campus

Base de référence (2012)	Cible 2015	Résultats 2015	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 du Drapeau vert en février	Obtenir le Drapeau vert et l'accréditation internationale de «campus vert»

111. 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 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.

112. Le Centre a poursuivi 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 coûts. Le graphique H ci-dessous montre l'évolution des coûts énergétiques pour la période 2011-15.

GRAPHIQUE H
COÛTS ÉNERGÉTIQUES (2011-15)



113. 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 44 pour cent des émissions de CO₂ due essentiellement à une

baisse des voyages en avion (nouvelle politique en matière de voyages) et à une diminution de la consommation d'énergie. Parallèlement à cela, toute l'électricité consommée par le Centre provient désormais de sources renouvelables. Le tableau 3 illustre cette tendance.

TABEAU 3: ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

	Unité	2013	2014	Différence
Total des émissions	Éq. tCO ₂	2887,00	1620,90	-43,86%
Émissions par membre du personnel	Éq. tCO ₂ /pers.	10,20	3,68	-63,88%
Émissions dues aux voyages en avion	tCO ₂	1976,00	1058,00	-46,46%
Part du transport aérien dans le total des émissions	%	68,00	65,27	-2,73%
Émissions dues aux voyages en avion par membre du personnel	tCO ₂ /pers.	6,98	2,40	-65,55%
Intensité des émissions	Éq. kgCO ₂ /m ²	22,65	15,92	-29,73%

III. GESTION DES RISQUES

114. Les principaux risques susceptibles d'avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pour 2015, 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 actuel est présenté en annexe.

115. 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;
- renforcement et réorganisation des équipes de formation;
- renforcement de la fonction de certification de la qualité au sein du bureau du Directeur de la formation;
- 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.

116. 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 sous réserves 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.

117. 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:

- accomplissement de la première étape du processus de certification ISO 27001. Le rapport a confirmé que le Centre pouvait procéder à la finalisation du processus en 2016;
- mise en œuvre de plusieurs projets infrastructurels en matière de sécurité informatique afin de renforcer le contrôle de l'accès aux informations;
- lancement du projet de mise à jour du plan de continuité des activités informatiques et d'ouverture d'un site de stockage et récupération des données hors campus;
- mise en place d'une nouvelle procédure de suivi et de contrôle des licences des logiciels;
- après le succès de l'activité de sensibilisation du personnel à la sécurité informatique, développement d'une version en ligne de ce cours, qui sera disponible en 2016;
- participation à un projet mené à l'échelle de tout le système des Nations Unies sur la gestion conjointe de la réponse aux cybermenaces;

- amélioration de certaines spécialisées (évaluation des risques, gestion du changement, gestion des incidents et gestion des droits d'accès des utilisateurs).

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

- introduction d'un système totalement articulé de gestion de la sécurité et de la santé au travail, assorti de rôles et responsabilités clairs et accompagné d'outils d'évaluation et d'atténuation des risques;

- mise en place d'un nouveau cadre de responsabilité et révision des politiques en matière d'éthique, y compris des procédures de lancement d'alerte;
- souscription de programmes globaux d'assurance couvrant les risques d'indemnisation du personnel;
- organisation d'activités de gestion du stress et développement des outils et indicateurs correspondants; et
- habilitation de sécurité obligatoire pour les voyages officiels.

IV. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

119. En 2015, 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.

120. Les paragraphes suivants résument les principales activités de formation et d'apprentissage réalisées par chacun des programmes en 2015. Le tableau 4 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 4: PARTICIPANTS, JOURS DE FORMATION ET JOURS-PARTICIPANT PAR PROGRAMME TECHNIQUE

Programme	2015		
	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	1 315	277	8 490
Politiques et analyses de l'emploi ^{1/}	1 143	448	13 137
Entreprise, microfinance et développement local ^{1/}	2 255	613	22 159
Protection sociale, gouvernance et tripartisme ^{1/}	2 239	505	14 260
Activités pour les travailleurs	1 567	321	9 416
Activités pour les employeurs	1 311	243	4 083
Développement durable ^{1/}	1 589	847	20 658
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	921	185	9 127
Partenariats et développement de programmes	126	21	584
Direction de la formation	30	5	150
TOTAL	12 496	3 465	102 064

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

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

121. 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, à la réalisation de l'égalité des genres et du travail décent pour tous et à la protection des travailleurs contre les formes inacceptables de travail. ILSGEN contribue à tous les résultats de l'OIT, et plus particulièrement aux résultats 2, 3, 6, 7, 8 et 10. La forte demande de formations sur les NIT, les commentaires positifs des participants et le rôle actif qu'ils

jouent au niveau national et pendant la Conférence internationale du Travail (CIT) doivent être considérés comme des indicateurs de la nécessité et de la qualité de telles activités.

122. Le cours interrégional sur les NIT, offert en arabe, anglais, espagnol, français et russe, a bénéficié de la participation de plusieurs délégués à la CIT. La plateforme en ligne sur les pratiques d'excellence pour la présentation de rapports sur l'application des normes a été pérennisée. Dans le domaine de la liberté syndicale, deux activités sous-régionales ont été mises en œuvre pour les juristes syndicaux.

123. Le cours phare sur les NIT pour les juges, juristes et professeurs de droit reste l'un des produits les plus importants offerts par le Programme et contribue à la réalisation des résultats de l'OIT en renforçant les capacités nationales à appliquer les normes, accroître leur respect en milieu de travail, étendre la protection aux travailleurs qui ne peuvent de facto pas bénéficier de la protection de la loi, et protéger les travailleurs contre les formes inacceptables de travail par le biais de décisions judiciaires.

124. Les activités sur les NIT pour les médias ont été étoffées et la formation sur les droits des peuples indigènes et tribaux a été remaniée. En plus du cours ouvert l'évolution des formes de relations de travail et le travail décent, un cours sur mesure a eu lieu aux Philippines.

125. Le pôle sur le **travail des enfants, le travail forcé et la traite des êtres humains** a délivré plusieurs activités visant à renforcer la capacité des mandants de l'OIT, de la société civile, du milieu universitaire et des personnel du BIT et d'autres organisations internationales à combattre efficacement et éradiquer le travail des enfants et le travail forcé. Dix activités de ce type ont été organisées, avec un accent particulier sur la promotion du respect des principes et droits fondamentaux au travail, sur la diffusion des pratiques conduisant à l'amélioration de la détection des cas de travail forcé et sur la contribution des programmes de développement des compétences et de génération de moyens de subsistance orientés sur le marché à la concrétisation du travail décent pour les enfants de 15-17 ans pris dans le travail des enfants.

126. L'édition 2015 de l'Académie sur les questions de genre a porté sur le genre, l'avenir du travail et les ODD. Elle a fourni un lieu de rencontre pour la discussion sur de nouveaux modules de formation sur la violence liée au genre et sur les femmes travaillant dans le secteur

maritime. ILSGEN poursuit son travail sur la diversité et de l'inclusion par le biais d'un atelier sur le handicap organisé en collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales (DAES) et d'un atelier ouvert sur la diversité mettant l'accent sur les LGBTI, entre autres motifs de discrimination. Un nouvel ensemble de ressources en ligne sur l'égalité des genres a été préparé pour l'Union européenne et propose des outils pour l'intégration des questions de genre dans le cycle de la coopération au développement.

127. En réponse à la nécessité de renforcement des capacités de mise en œuvre de la convention du travail maritime (MLC, 2006), le Programme a continué de fournir, dans le cadre de l'Académie du travail maritime, des activités de formation pour les inspecteurs maritimes et du travail, ainsi qu'un atelier sur la mise en œuvre juridique et un programme d'études en coopération avec l'organisation représentative des gens de mer (ITF). L'évaluation des cours organisés dans le cadre de l'Académie a conduit à la conclusion que les cours ont un impact important sur les performances des participants et de leurs institutions.

128. En ce qui concerne l'intégration des NIT et des questions de genre dans les autres activités de formation du Centre, le Programme a mené 12 interventions transversales en 2015.

Politiques et analyses de l'emploi

129. Les activités du Programme des politiques et analyses de l'emploi (EPAP) ont été structurées dans cinq domaines thématiques: **politiques de l'emploi et du marché du travail; développement des compétences; emploi des jeunes; formalisation de l'économie informelle; et statistiques et analyses du marché du travail.**

130. En 2015, le Programme a mis en œuvre toute une série d'activités, notamment deux masters – master en économie du travail appliquée au développement (MALED) et master en droit commercial international, contrats et règlement des différends –, deux académies (Académie sur le développement des compétences et Académie sur les statistiques du travail et les systèmes d'information du marché du travail), un forum mondial et des cours réguliers d'une et deux semaines à Turin et sur le terrain. Les activités ont été organisées en arabe, anglais, espagnol, français et portugais, dans la plupart des cas dans une modalité bilingue. Le Programme a étendu

l'utilisation du campus en ligne, des tablettes et des autres innovations en matière numérique afin d'accroître la qualité et l'efficacité de l'expérience d'apprentissage.

131. Le Programme a lancé plusieurs nouvelles activités de formation, notamment sur les thèmes suivants: gestion du changement stratégique dans les institutions d'enseignement et de formation professionnels; financement du développement des compétences; politiques macroéconomiques, emploi et croissance inclusive; et évaluation de l'impact des programmes pour l'emploi de jeunes. En outre, un pôle spécialisé sur la formalisation de l'économie informelle a été créé, même si certains cours sur ce thème, dont une académie, aient été mis à l'essai en 2014 dans le cadre de PRODEV.

132. L'Académie sur les statistiques du travail et les systèmes d'information du marché du travail est le résultat de la fusion de deux cours d'une semaine sur les systèmes d'information sur le marché du travail. C'est une activité à grande échelle organisée conjointement avec le Département de statistique du BIT, avec la contribution financière du Service du genre, de l'égalité et de la diversité du BIT et de la Banque africaine de développement. Elle était structurée en trois parcours d'apprentissage et destinée aux statisticiens du travail des bureaux nationaux de statistique, aux analystes d'institutions gouvernementales et de recherche, et aux gestionnaires des institutions statistiques. Elle a rassemblé 86 participants venus de 53 pays.

133. Le Programme a également étendu ses activités de recherche liées à la formation grâce au financement du Fonds d'innovation du Centre. À cet égard, il a collaboré avec le Programme des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et commandé un manuel de formation sur la macroéconomie pour les négociateurs sociaux. Il a également systématiquement exploité le potentiel de son personnel de recherche, de son corps professoral et de ses programmes postuniversitaires. Entre autres choses, les meilleures thèses de master sont sélectionnées, après un rigoureux processus d'examen par les pairs, en vue d'une publication dans la série *Working Papers* de la *Turin School of Development*.

134. Pour la mise en œuvre de ses activités, le Programme a collaboré avec divers départements techniques du BIT, en particulier le Département des politiques de l'emploi, le Département de statistique, le Programme de recherche et le Département des conditions de travail et de l'égalité.

Entreprise, microfinance et développement local

135. En appui au résultat du programme et budget de l'OIT portant sur les entreprises durables, le Programme de l'entreprise, de la microfinance et du développement local (EMLD) a proposé une offre de formation variée: des masters, des académies, des cours réguliers, des ateliers, une retraite du personnel du BIT et un forum de haut niveau. Ces activités ont contribué aux domaines d'importance cruciale de l'OIT (ACI) «Formalisation de l'économie informelle», «Productivité et conditions de travail dans les PME», «Travail décent dans l'économie rurale» et «Des emplois et des qualifications pour les jeunes».

136. L'offre de formation a porté sur des sujets tels que l'esprit d'entreprise, la mise à niveau des chaînes de valeur, le développement du secteur privé dans les environnements touchés par les conflits, la microfinance, les coopératives, l'économie sociale et solidaire, la formalisation des micro- et petites entreprises et le développement rural et local.

137. Dans le domaine du **développement des entreprises**, une Académie sur les entreprises durables a été organisée à Lusaka en collaboration avec l'OIT et les mandants tripartites de Zambie, réunissant plus de 140 praticiens, décideurs, entrepreneurs, experts d'affaires et praticiens du développement des entreprises de 15 pays différents. En Afrique du Sud, les Pourparlers africains sur l'avenir de l'entrepreneuriat ont eu lieu dans le cadre de l'Initiative du centenaire sur l'avenir du travail. De nouveaux cours ont été développés sur le genre dans le développement des chaînes de valeur et sur les femmes dans les industries extractives.

138. Plusieurs cours sur l'**entrepreneuriat** ont été réalisés à Turin et sur le terrain, y compris un nouveau cours sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et plusieurs activités sur l'entrepreneuriat des jeunes. Deux cours ont été organisés en collaboration avec la faculté de finance et d'économie de l'Université de Nanjing (Chine).

139. Le Centre a élargi son offre de formation sur l'économie sociale et solidaire à travers deux académies organisées au Mexique et en Afrique du Sud, qui ont rassemblé plus de 300 représentants des travailleurs, des employeurs, des gouvernements, des coopératives et de la société civile. En étroite coopération avec la FAO, le

Centre a lancé un nouveau projet de formation sur les coopératives financières.

140. En ce qui concerne la **microfinance**, le campus a une fois de plus accueilli les plus de 300 participants au Programme de formation en microfinance Boulder. Le programme «Assurer le fonctionnement de la microfinance» (MMW) développé par le Centre a aidé les institutions de microfinance d'un large éventail de pays à améliorer leurs produits et services, y compris pour les jeunes entrepreneurs.

141. La première édition de l'Académie sur le développement rural, qui a pour sous-titre «Vers un travail décent dans l'économie rurale» a réuni des décideurs politiques, des représentants des mandants et des praticiens du développement venus du monde entier pour apprendre et discuter de toute une gamme d'approches et de méthodologies susceptibles de concrétiser le travail décent dans des économies rurales durables, inclusives et prospères.

142. S'agissant du pôle sur le **développement économique local**, une nouvelle édition du cours sur la réduction des risques de catastrophe et le développement économique local durable a été lancée. Du nouveau matériel didactique a été mis au point pour soutenir l'engagement accru de l'OIT envers la création d'emplois dans les contextes fragiles.

Protection sociale, gouvernance et tripartisme

143. Pour le pôle sur l'**administration du travail et l'inspection du travail**, le principal fait saillant de 2015 a été la première Académie sur la conformité en milieu de travail par l'inspection du travail, organisée conjointement 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. Cette activité de formation de deux semaines a réuni au Centre 107 participants de 41 pays et leur a fourni une occasion unique d'acquérir de nouvelles connaissances, de partager leurs expériences et de réfléchir aux principaux enjeux, tendances et défis relatifs à la conformité des lieux de travail. Une autre initiative notable a été l'atelier sur l'inspection du travail pour l'Espagne, le Portugal et les pays d'Amérique latine organisé à Madrid, en collaboration avec le ministère espagnol du Travail.

144. En ce qui concerne les **migrations de main-d'œuvre**, de nouveaux matériels didactiques adoptant une approche modulaire, y compris un cours autoguidé, ont été développés sur la migration et le développement local dans le cadre de la deuxième phase de l'Initiative conjointe sur la migration et le développement. Un protocole d'accord a été signé avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) afin de favoriser la collaboration sur le développement de matériel de formation. La cinquième édition de l'Académie sur les migrations de main-d'œuvre a été offerte en anglais, en arabe et en français et inclus, en collaboration avec le Programme des activités pour les travailleurs (ACTRAV), un parcours pour les représentants syndicaux. Au total, 84 participants venus de 40 pays différents ont participé à cet événement phare.

145. Le pôle sur la **sécurité et la santé au travail** (SST) a organisé plusieurs activités sur mesure sur la gestion de la SST, l'inspection des régimes d'accident du travail et la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles en Amérique latine, en Asie et dans les États arabes. Une nouvelle plateforme d'apprentissage à distance a été développée et les modules SOLVE existants ont été adaptés afin de doter les décideurs et le personnel technique des entreprises des capacités qui leur permettent de formuler et de mettre en œuvre une politique et des actions concrètes sur la promotion de la santé et sur la prévention des risques psychosociaux.

146. Le pôle d'activités sur la **sécurité sociale** a organisé une nouvelle édition de l'Académie sur la sécurité sociale, qui a réuni 115 participants, un record absolu. Trois nouveaux cours sur les lignes directrices de l'AISS ont été lancés pour soutenir les efforts des institutions membres de l'Association dans le sens de la bonne gouvernance, des performances élevées et de la qualité du service. Un nouvel accord a été signé avec le gouvernement portugais sur le renforcement des systèmes de protection sociale dans les pays d'Afrique lusophone et au Timor-Leste.

147. En ce qui concerne le **dialogue social et le tripartisme**, le Programme a mis au point, en collaboration avec le bureau de l'OIT à Dhaka, de nouveaux matériels de formation sur la coopération sur le lieu de travail, qui entendent contribuer au développement des compétences des membres des comités de participation du Bangladesh et renforcer les capacités de l'Institut des relations professionnelles à délivrer des programmes de formation efficaces sur ce sujet.

Activités pour les travailleurs

148. 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. En 2015, il s'est intéressé principalement aux domaines suivants: (i) travail décent, emplois verts et développement durable; (ii) normes internationales du travail, avec un accent sur la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective; (iii) dialogue social et tripartisme; (iv) emploi des jeunes et autonomisation des jeunes dirigeants syndicaux; (v) migrations de main-d'œuvre; et (vi) sécurité et santé au travail.

149. 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, selon une approche de plus en plus intégrée. Le Programme collabore étroitement avec les organisations syndicales mondiales, régionales et nationales et avec des institutions d'éducation ouvrière. Il délivre chaque année quelque 60 activités dans un large éventail de langues, pour plus de 1 500 participants, ce qui en fait le plus important programme international d'éducation syndicale au monde.

150. Les faits essentiels de 2015 sont les suivants:

- record du nombre de participants et de jours-participant pour les activités à distance;
- accent accru sur les activités interrégionales, qui ont triplé par rapport à 2014;
- engagement maintenu du Programme dans les activités organisées par d'autres programmes techniques du Centre, en particulier Entreprise, microfinance et développement local et Protection sociale, gouvernance et tripartisme, pour l'offre de parcours d'apprentissage spéciaux aux représentants des travailleurs participant aux académies. Des résultats particulièrement positifs ont été enregistrés lors de l'Académie sur les migrations de main-d'œuvre, de l'Académie sur l'économie sociale et solidaire et de l'Académie sur l'économie rurale;
- collaboration stratégique avec le programme Normes internationales du travail, droits au

travail et égalité des genres pour l'intégration de ces thèmes dans les cours de base d'ACTRAV; test pilote d'un plan d'études sensible au genre dans le cours «Normes internationales du travail – Intégration de l'égalité des genres et de la non-discrimination» (financé par le Fonds d'innovation) et mise en œuvre conjointe du cours interrégional sur la diversité, l'inclusivité et la non-discrimination dans le monde du travail;

- accent placé sur le travail décent dans les services publics dans les projets à grande échelle et les activités sur mesure;
- développement de nouveaux plans d'études sur des sujets prioritaires, notamment sur les stratégies syndicales de promotion du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle et sur la gouvernance mondiale et les accords commerciaux. Ces plans ont été testés en 2015 et seront reproduits en 2016-17 lors des académies mondiales des travailleurs, des cours régionaux et des activités sur mesure.

Activités pour les employeurs

151. 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 phase 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. Toutes ses activités sont liées au **résultat 9 de l'OIT** «Les employeurs sont dotés d'organisations représentatives fortes».

152. Le 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
- formation des entreprises, en particulier des multinationales, dans le domaine de la RSE

et des relations professionnelles à l'échelon mondial.

153. Les initiatives phares de 2015 ont été:

- la poursuite de l'élaboration et l'installation des bases de données sur la gestion de la relation client (CRM) pour les organisations d'employeurs, afin de professionnaliser la gestion des membres et de contribuer à accroître la représentativité. Vingt organisations d'employeurs (OE) nationales ont été impliquées en 2015, pour un nombre total de 42 depuis le début du projet en 2013;
- la quatrième édition de l'Académie des jeunes professionnels employeurs, dont l'objectif à long terme consiste à renforcer la coopération entre les OE et donc à promouvoir l'intégration économique et sociale en Europe;
- l'obtention et la mise en œuvre d'un projet de sensibilisation et de conseil du personnel des OE et des entreprises sur les évolutions récentes des relations professionnelles mondiales, ainsi que sur les nouvelles attentes placées sur les entreprises en matière de responsabilité sociale et de respect des droits humains;
- dans le domaine de la SST, l'organisation de plusieurs ateliers de formation de formateurs pour des OE d'Afrique, d'Asie, des États arabes et de Russie, afin de faire connaître l'ensemble de formation sur la SST et l'environnement aux organisations qui souhaitent développer de nouveaux services de formation dans ce domaine;
- la poursuite de la participation, entamée en 2014, au programme de l'OIT au Bangladesh sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter, signé avec les principaux fournisseurs et les acteurs de la chaîne d'approvisionnement après la catastrophe du Rana Plaza. En 2015, plus de 250 sessions ont été organisées, dans 230 ateliers de confection et pour plus de 5 000 cadres moyens, par des formateurs accrédités du Centre;
- le nouveau virage pris dans les efforts de contribution à l'autonomisation des femmes par le biais des OE et l'organisation d'un atelier de formation de formateurs. Un premier groupe de 20 formateurs ont acquis les connaissances de base, les compétences et l'expérience qui leur permettront d'aider les associations d'entreprises locales à promouvoir l'autonomisation économique des femmes. Ils reproduisent déjà cette formation au niveau local.

154. 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, ou sont liées aux domaines de première importance de l'OIT. 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. En 2015, le Programme a proposé de nouveaux points de vue sur l'économie informelle, la protection sociale et l'économie rurale.

155. De nouveaux matériels didactiques ont été conçus afin d'appuyer les activités de formation, notamment sur les thèmes suivants: OE et économie informelle; PME et productivité; protection sociale; et économie rurale. Les publications sur la RSE, sur les entreprises et les droits humains, sur le passage à des économies plus vertes et sur l'engagement avec les membres grâce aux technologies mobiles ont été finalisées.

156. Les principales lignes d'action pour 2016 englobent la consolidation des initiatives phares et la poursuite de l'investissement dans l'innovation et la prestation de services de qualité pour les mandants. De nouveaux cours mixtes sur la macroéconomie pour les négociateurs sociaux sont prévus, qui serviront à tester et valider les matériels didactiques récemment mis au point.

Développement durable

157. Le Programme du développement durable a proposé une gamme de services de formation et de conseil destinés à appuyer le développement des capacités dans certains secteurs liés aux ODD dans le cadre de l'Agenda 2030. En 2015, il a organisé des activités entrant dans cinq domaines de compétence du Centre et liées d'une manière ou d'une autre à cet agenda.

158. Les six grands domaines d'activités 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, couvrant également des aspects de la gestion axée sur les résultats et du développement de compétences douces;

- 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;
- emplois verts: en tant que relais de formation du programme de l'OIT sur les emplois verts, ce pôle a offert un large éventail de services de développement des capacités afin de répondre aux besoins croissants, changeants et futurs en matière de transition vers des économies vertes et socialement inclusives. En outre, deux projets ont été réalisés: le Green Jobs Training Programme for South Africa (DBSA/Greenfund) et EGREJOB – Euro Mediterranean GreenJobs;
- entreprises multinationales et chaînes d'approvisionnement mondiales: conclusion de partenariats pour le développement durable, création d'environnements propices pour les opérations des entreprises multinationales et le développement durable;
- travail décent et développement durable: renforcement des capacités des mandants de l'OIT et d'autres acteurs de premier plan à analyser le lien entre le travail décent et le développement durable, ainsi qu'à formuler et mettre en œuvre des stratégies et approches permettant de faire du travail décent pour tous une réalité;
- programmes de master multidisciplinaires.

159. 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), du suivi et de l'évaluation et des emplois verts. 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 quatrième année consécutive, et un nouveau programme de certification a été lancé en collaboration avec le programme des emplois verts de l'OIT.

160. 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 et de la propriété intellectuelle. Le master en français en gouvernance et management des marchés publics a vécu sa deuxième édition. Les 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.

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

Formation à distance et technologies de l'apprentissage

162. En 2015, l'unité Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) a été officiellement érigée en programme technique à part entière placé sous la responsabilité du Directeur de la formation. Les technologies de l'apprentissage sont devenues un thème transversal pour tous les programmes techniques du Centre.

163. DELTA possède un double mandat: renforcer les capacités internes du Centre à appliquer des méthodes et technologies d'apprentissage et de partage des connaissances dernier cri; et offrir des services d'apprentissage (en ligne) durable à des partenaires extérieurs.

164. DELTA a apporté une contribution importante dans le domaine de l'innovation et établi un cadre pour la conception, la réalisation et la mise en œuvre de MOOC. Il reste le moteur du campus en ligne, en étroite collaboration avec le Service des technologies de l'information et de la communication (ICTS) et a finalisé toute une série de projets novateurs dans le domaine de la ludification («*gamification*»).

165. L'accent accru mis sur l'approche personnalisée des programmes de formation des formateurs organisés sur le terrain a suscité l'intérêt du siège de l'OIT pour le développement d'un programme de certification institutionnel qui introduit les normes en matière d'apprentissage afin d'augmenter la qualité de la composante de formation des projets de développement des capacités.

166. DELTA a grandement contribué au groupe de travail de l'OIT au niveau de la conception et de la mise en œuvre du programme conjoint de développement du personnel. Outre le traditionnel atelier d'orientation destiné aux nouveaux fonctionnaires du BIT et le programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique, DELTA a également

apporté son aide aux activités de développement du personnel du BIT organisées par d'autres programmes techniques du Centre, par exemple l'Académie sur la coopération pour le développement, la convention des conseillers techniques principaux, ou la formation en maximisation des performances des bureaux locaux.

167. L'année 2015 a été marquée par une focalisation croissante sur les services d'apprentissage transformationnel. Certains objectifs stratégiques au sens large, comme les résultats de l'OIT ou les ODD, requièrent une expertise interdisciplinaire et des méthodes et outils de réflexion adaptatifs. À cette fin, un mécanisme interne d'innovation a été créé au sein du Programme, qui se penche en particulier sur les sujets complexes et interdisciplinaires émergents. L'avenir du travail a été choisi comme première initiative à laquelle DELTA entend contribuer, avec un accent particulier sur Technology@Work («la technologie au travail»).

168. Un audit de garantie de la qualité a été réalisé pour le campus en ligne afin de veiller à ce que tous les aspects de la qualité en matière d'apprentissage par voie électronique soient pris en compte dans l'optique de l'institutionnalisation

du site. Le retour sur investissement a été rendu possible par la reproduction du modèle du campus en ligne pour d'autres partenaires, notamment les Volontaires des Nations Unies.

169. L'engagement dans de grands projets de développement des capacités, par exemple celui de l'OIT dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh, s'est avéré utile pour la prestation de services dans le domaine du développement organisationnel et institutionnel. De ces initiatives est née l'idée de procéder à des «audits de l'apprentissage» des institutions afin de les aider à adopter des mesures stratégiques là où elles peuvent renforcer leurs capacités internes et accroître leur impact organisationnel.

Turin School of Development

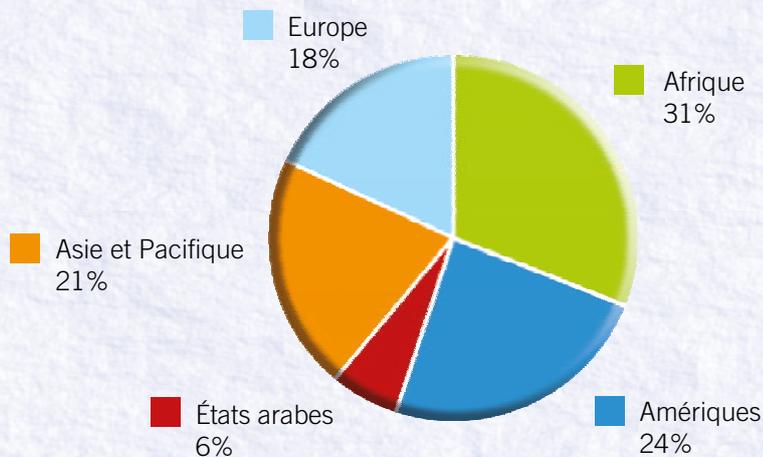
170. L'année 2014-15 a été une grande année pour la *Turin School of Development* (TSD). Le nombre total d'étudiants s'est stabilisé. En ce qui concerne sa durabilité financière, la TSD a continué de réduire sa dépendance vis-à-vis des institutions donatrices et d'augmenter le nombre d'étudiants autofinancés.

TABLEAU 5: MASTERS DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Intitulé	Nombre de participants (2014-15)*
Master en droit commercial international	28
Master en droit de la propriété intellectuelle	38
Master en gestion des achats publics pour le développement durable	29
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (en français)	22
Master en économie du travail appliquée au développement	25
Master en gestion du développement	24
Master en sécurité et santé au travail	18
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	18
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en espagnol)	26
TOTAL	228

* Les chiffres se rapportent aux participants inscrits à l'édition 2014-15 de chacun de ces masters, dont la phase résidentielle s'est déroulée en 2015.

GRAPHIQUE I
RÉPARTITION DES PARTICIPANTS PAR RÉGION



171. Sous l'égide de la *Turin School of Development*, le Centre a lancé, en collaboration avec la faculté de droit de l'Université de Turin et l'OIT, le nouveau master en relations professionnelles et relations d'emploi, un programme qui sera finalisé en 2016.

172. En 2015, la TSD a créé, en collaboration avec des universités renommées et l'OIT, un groupe de recherche; cette initiative a pour but d'augmenter la valeur académique internationale de la TSD.

Conception et production multimédias et services linguistiques

173. Le cycle complet – de la conception à la production – des services de publication est disponible sur le campus. Il comprend les **services linguistiques** (traduction, révision et interprétation) en 45 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). Tous ces services sont offerts tant aux programmes techniques du Centre qu'à l'OIT ou à des institutions partenaires extérieures.

174. La publication *Droit international du travail et droit interne – Manuel de formation pour juges, juristes et professeurs de droit* a fait l'objet d'une mise à jour, avec deux nouveaux chapitres sur le travail des enfants et le travail forcé, et publiée au format électronique (e-book).

175. L'ouvrage à succès *Assurer le fonctionnement de la microfinance – Gérer la diversification des produits* a été traduit et publié en arabe.

176. En 2014, il y a eu 126 projets de publications pour l'OIT et d'autres organisations appartenant au système des Nations Unies, 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 Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

177. Les principaux secteurs abordés par ces publications ont été les droits au travail des jeunes, la conception de programmes publics pour l'emploi innovateurs, le travail des enfants, la sécurité et la santé au travail, l'inspection du travail, les compétences et moyens de subsistance, les programmes d'investissement à forte intensité de main-d'œuvre sensibles au genre, la promotion du dialogue social tripartite national, la localisation

de l'Agenda du travail décent par la coopération Sud-Sud et la coopération entre villes, le soutien aux entreprises compétitives et responsables (SCORE), les syndicats et le travail des enfants, et les conseils aux entreprises en matière de travail des enfants.

178. À la demande du PARDEV, l'équipe a produit la version électronique interactive du nouveau *Manuel de gouvernance interne de la coopération pour le développement*.

179. Une nouvelle présentation multimédia basée sur le web et intitulée «Joignez-vous à la construction d'une culture de la prévention en matière de SST» a été créée pour l'édition 2015 de Safeday (<http://www.ilo.org/legacy/english/osh/fr/story.html>).

180. En 2015, un projet mené conjointement avec ICTS a permis de rationaliser la gestion des imprimantes décentralisées sur le campus. Après une étude de faisabilité, il a été décidé de remplacer toutes les imprimantes devenues obsolètes par des machines modernes multifonctions. Au-delà de la mise à jour technologique et de la qualité plus élevée, cette rationalisation a permis ou permettra:

- une réduction du nombre d'imprimantes dispersées sur le campus de 229 à 53;
- une réduction du nombre de modèles de 24 à 3;
- une réduction de la consommation d'énergie de 72,83 pour cent par an;
- une réduction des émissions de CO₂ de 26,61 pour cent par an;
- une économie de 56 000 euros par an sur les achats de toner et sur la consommation d'énergie.

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; investissement inadéquat dans la recherche, le développement, l'innovation, le partage de connaissances, l'étalement et le réseautage	Fin 2015, le travail des programmes techniques du Centre était totalement aligné sur le P&B de l'OIT pour 2016-17. Près de 90% de toutes les recettes provenant des activités de formation en 2015 sont directement liées aux résultats et priorités de l'OIT, et les 10% restants sont généralement liés à des activités sur la gestion du cycle de projet ou de formation de formateurs. Dans le courant de l'année 2015, le Centre a développé ses services de formation recourant aux technologies de l'information et de la communication et déployé des produits d'apprentissage en ligne visant à étendre sa portée et réduire les coûts de prestation de services. Le Centre a également renforcé ses investissements dans la recherche et le développement par le biais du Fonds d'innovation.	31 déc. 2015	100%	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 mars 2016	90%	Faible	Infrastructures et services internes

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	100%	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	100%	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	100%	Faible	Infrastructures et services internes/ Ressources humaines
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 délégitimation de responsabilité. 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	90%	Moyen	Ressources humaines



www.itcilo.org

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

© Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2016

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