

Conseil du Centre

82^e session, Genève, 25 octobre 2019

CC 82/1

POUR INFORMATION

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport intérimaire d'exécution pour 2018

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Résumé	3
I. RÉSULTATS INTÉRIMAIRES PAR RÉALISATION DU PROGRAMME ET BUDGET	
Introduction	6
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE TECHNIQUE	7
Résultat 1: Extension de la portée des services.....	7
Résultat 2: Impact accru du service.....	13
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE	19
Résultat 3: Consolidation de la base de financement.....	19
Résultat 4: Rationalisation des coûts.....	26
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE	28
Résultat 5: Personnel compétent et motivé.....	28
Résultat 6: Contrôle effectif.....	31
Résultat 7: Empreinte environnementale réduite.....	32
ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX	34
Élément déterminant A: Innovation et apprentissage.....	34
Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité.....	37
Élément déterminant C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail	39
II. GESTION DES RISQUES	40
III. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION	41
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	42
Politiques et analyses de l'emploi	43
Entreprise, microfinance et développement local	44
Protection sociale, gouvernance et tripartisme	45
Activités pour les travailleurs	45
Activités pour les employeurs	47
Développement durable	48
Formation à distance et technologies de l'apprentissage –	
Conception et production multimédias	50
Turin School of Development	51
IV. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES DU PROGRAMME ET BUDGET	
POUR L'EXERCICE FINANCIER 2018-19	53

RÉSUMÉ

Ce rapport intérimaire d'exécution pour 2018 présente les résultats de la première année de la période biennale couverte par les propositions de programme et budget pour 2018-19 (P&B 2018-19) du Centre international de formation de l'OIT (le Centre) adoptées par le Conseil du Centre lors de sa 80^e réunion en octobre 2017¹. Le Rapport d'exécution rend compte des résultats atteints en 2018 selon chacun des trois piliers de performance qui sous-tendent la stratégie de durabilité du Centre, et regroupés selon le cadre de gestion axée sur les résultats du P&B 2018-19. Des chapitres distincts sont consacrés aux trois éléments déterminants transversaux mentionnés dans le P&B 2018-19, à savoir la promotion de l'égalité des genres et de la diversité, la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme, et la promotion de l'apprentissage et de l'innovation. Globalement, il ressort de ces résultats que le Centre a continué d'améliorer sa compétitivité et que ses activités sont durables.

Pilier 1: Performance technique

Le Centre a considérablement accru le nombre de ses participants en 2018, qui s'élève maintenant à plus de 18 000. L'expansion du nombre de participants du Centre a été stimulée par la croissance rapide du nombre d'apprenants à distance à la suite de l'introduction sur le marché de nouveaux produits d'apprentissage à distance, associée à une croissance modérée du nombre d'apprenants présentiels. Plus de 44 pour cent de l'ensemble des participants aux activités de formation du Centre étaient des femmes, et plus de 40 pour cent de tous les participants appartenaient à des mandants tripartites de l'OIT. Deux activités de formation du Centre sur trois ont été conçues et exécutées en collaboration avec les départements de l'OIT et les bureaux extérieurs de l'OIT, et plus de 90 pour cent des activités de formation en groupe étaient thématiquement liées aux dix résultats stratégiques et aux trois résultats facilitateurs du Programme et budget de l'OIT pour 2018-19. Le Centre est également étroitement impliqué dans les processus de développement stratégique et de développement du leadership de l'OIT, dans la mesure où il accueille les retraites annuelles de l'équipe de direction mondiale et anime une série d'activités de développement du personnel de l'OIT, notamment le Programme de formation en leadership exécutif et gestion stratégique de l'OIT, la formation initiale des fonctionnaires du BIT nouvellement recrutés et un cours de formation pour les directeurs des bureaux extérieurs de l'OIT.

La Turin School of Development (TSD) a continué, à travers ses 10 cours de master, à promouvoir un enseignement et une éducation de haute qualité auprès d'étudiants provenant du monde entier. Le master en «relations industrielles et de travail» introduit en 2017 est devenu une activité phare de la TSD, avec 25 étudiants inscrits pour l'édition 2018/19. La TSD continue de faire évoluer son portefeuille d'activités et s'est engagée dans le développement d'un nouveau master en innovation sociale pour le développement qui sera lancé en 2019.

Le Centre a également continué d'améliorer la qualité de ses services. Le niveau de satisfaction des participants à l'égard de ses services de formation s'est encore accru, avec une note moyenne de 4,5 (contre 4,48 en 2016-17) sur une échelle de 1 à 5, où 5 représente l'excellence du service. Les évaluations des connaissances réalisées à la fin des activités de formation ont révélé que 84 pour cent de l'ensemble des participants avaient acquis de nouvelles connaissances dans le cadre de la formation, en bonne voie d'atteindre l'objectif ambitieux de 85 pour cent fixé pour la période

¹ Le P&B 2018-2019 (document CC80/2/2) est fondé sur le Plan stratégique du Centre pour 2018-2011 (document CC/80/2/1). Le Plan stratégique 2018-2021 décrit le cadre stratégique tandis que le P&B 2018-2019 détaille les actions concrètes et les allocations budgétaires.

biennale 2018-19. En 2018, l'évaluation externe de la formation commandée par le Centre a également montré que quatre participants sur cinq ont appliqué les connaissances nouvellement acquises après la formation, dépassant le seuil fixé pour l'exercice 2018-19 pour ce nouvel indicateur.

Pilier 2: Performance financière

La bonne performance technique du Centre s'est accompagnée d'une solide performance financière. Les activités de formation du Centre ont dégagé un excédent budgétaire net de 950 000 euros pour 2018, qui sera réinvesti dans de futures activités de formation et d'innovation. Le Centre a également reçu une opinion d'audit sans réserve du Commissaire aux comptes sur ses états financiers entièrement conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Compte tenu de l'augmentation statutaire des salaires et des droits du personnel et des économies réalisées grâce aux vacances de postes et aux retards dans la dotation des postes, les frais de personnel ont été à nouveau maîtrisés en 2018 pour la troisième année consécutive, malgré la croissance rapide du nombre de participants au Centre et la hausse des dépenses afférentes à l'assurance qualité.

La décision du gouvernement italien de maintenir sa contribution volontaire annuelle de 1,6 million d'euros au Centre pour les activités de formation en 2018 est une évolution très positive, qui témoigne de son engagement ferme et de sa confiance dans le travail et le rôle du Centre.

Pilier 3: Performance institutionnelle

La performance technique et financière du Centre a été fortement soutenue par l'activité de ses services internes dont les services financiers, les services des ressources humaines, les services des technologies de l'information et de la communication et les services internes et des installations. L'équipe du projet de rationalisation a automatisé certains processus, et en a simplifié et normalisé d'autres. La stratégie de gouvernance des technologies de l'information du Centre a été pleinement confirmée par le maintien de la certification ISO 27001. Le Centre a poursuivi le développement de son capital humain. Le portail sur la formation et le perfectionnement du personnel est maintenant pleinement opérationnel et toutes les activités et le matériel sont à la disposition de tous les membres du personnel en vue de renforcer le partage de connaissances. Une évaluation indépendante des risques liés à la sécurité et à la santé au travail (SST) au Centre a été réalisée et a abouti à un plan d'action pour l'amélioration de la SST, qui sera intégré dans le système de gestion de la santé et de la sécurité au Centre. Les travaux de rénovation des installations se sont poursuivis sur le campus (chambres, climatisation, restaurant, cafétéria, sécurité). Enfin, le Centre a conservé le Drapeau vert qui lui a été attribué par la Fondation pour l'éducation à l'environnement.

Éléments déterminants transversaux

Les éléments déterminants transversaux ont insufflé un nouvel élan aux travaux du Centre. En 2018, le Centre a élaboré dans un premier temps et en consultation avec les parties prenantes internes, des plans d'action pour chacun des éléments déterminants transversaux. Le plan d'action pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité et le plan d'action pour la promotion de l'apprentissage et l'innovation ont été publiés en juin et octobre 2018.² Des mécanismes institutionnels ont été mis en place pour faciliter la mise en œuvre des plans d'action, avec la création

² Le troisième plan d'action pour la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme a été rendu public début 2019, après y avoir intégré les recommandations de l'évaluation externe de 2018 des activités de formation au dialogue social approuvées par le Conseil lors de sa 80^e session en octobre 2018.

d'un Conseil consultatif sur l'égalité des genres et la diversité auprès du directeur et d'un groupe de coordination impliquant des représentants des programmes techniques liés aux activités pour les travailleurs et les employeurs, aux normes internationales du travail et à la gouvernance. Les actions visant à promouvoir l'apprentissage et l'innovation sont coordonnées à travers le nouveau Programme pour l'apprentissage et l'innovation.

Parmi les principales actions mises en œuvre en 2018 à l'appui des éléments déterminants transversaux, figurent la tenue, à l'échelle du centre, d'une Journée sur la diversité et d'une Journée de l'innovation en juin et octobre, au cours desquelles les participants et le personnel (et, dans le cas de la Journée de l'innovation, les membres du Conseil) ont pu explorer différents aspects de ces deux thèmes. Le Centre a augmenté ses investissements pour promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'innovation, en fournissant notamment des fonds supplémentaires pour le prototypage et l'apprentissage expérimental par le biais du Fonds d'innovation. Le Centre a poursuivi la planification et la conception d'un laboratoire de l'apprentissage qui sera mis en place sur le campus en 2019. Le Centre a continué d'étudier, en étroite consultation avec l'OIT et en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, les possibilités d'innovation pour l'élaboration d'un module de formation sur le lien entre travail décent et développement durable dans le cadre du Programme de formation des coordonnateurs résidents de l'ONU. Le Centre a continué d'innover dans la fourniture de services de renforcement des capacités institutionnelles à l'intention des mandants de l'OIT, en réalisant en 2018, pour le compte de l'OIT, une étude de marché sur la création d'un institut de formation aux relations industrielles au Myanmar. Le Centre a révisé son protocole de lutte contre le harcèlement et a par la suite formé son personnel à l'application de ce protocole; il a également facilité l'accès des membres des services des ressources humaines à une formation sur les stratégies de recrutement pour promouvoir la diversité et l'inclusion des personnes handicapées. Un groupe d'assurance qualité a été créé au sein du département de la formation pour que les programmes de cours de formation sélectionnés soient examinés par des pairs et que les messages fondamentaux portant sur le respect des droits au travail, le dialogue social et le tripartisme soient plus efficacement intégrés. Fin 2018, une académie sur les normes internationales du travail a ainsi fait l'objet d'un examen par les pairs.

La section I de ce rapport contient des informations sur chacun des indicateurs de performance de haut niveau du cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le Plan du Centre. La section II fournit des informations sur la gestion des risques et la section III résume les principales activités de formation et d'apprentissage de chacun des programmes techniques. Enfin, la section IV présente les résultats finaux du programme et budget pour l'exercice financier 2018.

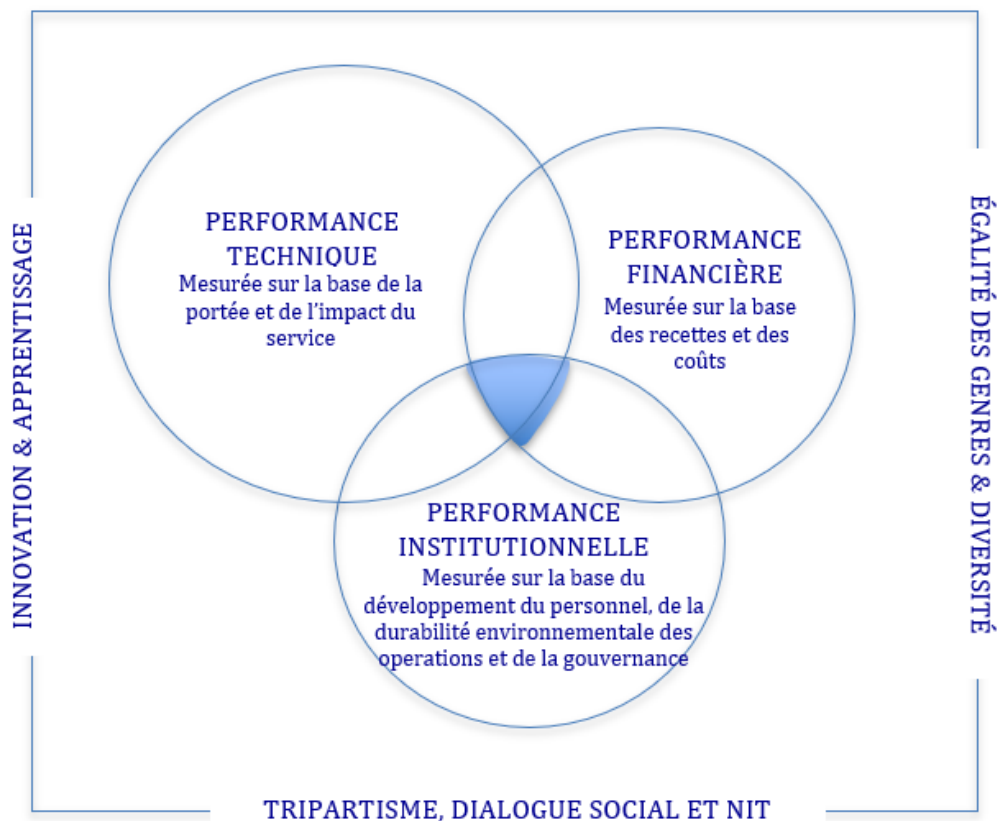
I. RÉSULTATS PAR PERFORMANCE SOUS-TENDANT LE PROGRAMME ET BUDGET POUR LA PÉRIODE 2018-19

INTRODUCTION

Comme l'indique le Plan stratégique pour la période 2018-21, la stratégie de durabilité du Centre repose sur trois piliers: la performance technique, la performance financière et la performance institutionnelle. La performance technique correspond aux prestations du Centre par rapport à son mandat de renforcement des capacités des mandants tripartites de l'OIT et de promotion amplifiée du travail décent et du développement durable, en travaillant en réseau avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. La performance financière porte sur les résultats financiers, et plus particulièrement la viabilité financière du Centre, en conjuguant une base de ressources renforcée, des recettes propres et une saine architecture des coûts. La performance institutionnelle repose sur les ressources humaines, la qualité des installations du Centre, l'impact environnemental de ses activités et la gestion des risques.

Ces trois piliers sont «interdépendants et se renforcent mutuellement». Si la performance technique occupe une place centrale, parce qu'elle concerne directement le mandat du Centre, toute faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur les performances des autres piliers, ce qui compromettrait la durabilité globale du Centre. Chaque performance est évaluée selon un certain nombre de résultats, assortis d'indicateurs qui doivent permettre de mesurer les progrès accomplis au cours de la période 2018-19 dans la réalisation des objectifs correspondant à chaque indicateur. Les trois piliers de la stratégie de durabilité et les résultats attendus sont illustrés dans le schéma ci-dessous.

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'OEIL



RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE TECHNIQUE

Résultat 1: Extension de la portée des services

Les indicateurs 1.1 et 1.2 liés au résultat 1 visent à déterminer dans quelle mesure les activités de formation du Centre destinées aux mandants et autres parties prenantes de l'OIT ont atteint une masse critique de participants. Les chiffres concernant la portée des activités du Centre sont ventilés par mandants de l'OIT et autres partenaires, par modalité de formation et par genre. Par ailleurs, les indicateurs 1.3-1.5 visent à établir dans quelle mesure les activités de formation du Centre ont été conçues en partenariat avec les départements techniques de l'OIT et les organismes de formation liés aux mandants de l'OIT sur le terrain.

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats pour 2018
1.1. Nombre de participants à des activités présentielles (y compris activités mixtes), ventilé par genre et mandants tripartites.	<p>(Période biennale 2016-17)</p> <p>Nombre total de participants: 20 122, dont 44 pour cent de femmes.</p> <p>Parmi eux: 2 443 participants employeurs 2 653 participants travailleurs 2 653 participants venant de ministères du Travail</p>	<p>(Nombre cumulé pour l'exercice biennal 2018-19):</p> <p>22 000 participants, dont 45 pour cent de femmes.</p> <p>Parmi eux: 2 796 participants employeurs 3 067 participants travailleurs 3 157 participants venant de ministères du Travail</p>	<p>10 668 participants, dont 44,3 pour cent de femmes</p> <p>Parmi eux: 1 245 participants employeurs 1 462 participants travailleurs 1 285 participants venant de ministères du Travail</p>
1.2. Nombre de participants à des activités à distance, ventilé par genre et mandants tripartites	<p>(Période biennale 2016-17)</p> <p>Nombre total de participants: 8 629 (dont 3 483 participants inscrits à des activités d'apprentissage à distance en tutorat, et 5 146 participants inscrits aux cours en ligne ouverts à tous, aux cours d'apprentissage autoguidés et aux communautés de pratiques).</p> <p>Pour les 3 483 participants inscrits à des activités d'apprentissage à distance en tutorat: 45,2% de femmes 312 participants employeurs 1 280 participants travailleurs 253 participants venant de ministères du Travail</p> <p>Pour les 5 146 participants inscrits aux cours en ligne ouverts à tous, aux cours d'apprentissage autoguidés et aux communautés de pratiques: N/D (La ventilation par type d'apprentissage à distance, genre et mandant sera en place à compter du 1^{er} janvier 2018).</p>	<p>(Nombre cumulé pour la période biennale 2018-19)</p> <p>14 000 participants, dont 45 pour cent de femmes.</p> <p>Parmi eux: 1 148 participants employeurs 3 444 participants travailleurs 1 148 participants venant de ministères du Travail</p>	<p>7 743 (*) apprenants à distance actifs</p> <p>représentant 9 765 (*) des inscriptions dont 45 pour cent de femmes</p> <p>Parmi eux: 679 participants employeurs 1 766 participants travailleurs 894 participants venant de ministères du Travail</p> <p>----- (*) Campus en ligne et SoliComm compris</p>

Les indicateurs 1.1 et 1.2 montrent qu'à la fin de décembre 2018, le Centre était à mi-parcours de ses objectifs biennaux en matière de formation présentielle et d'apprentissage à distance. Il est important de noter que ces objectifs biennaux impliquent une forte ambition de croissance, obligeant le Centre à accroître sa portée de 80 pour cent parmi les apprenants à distance et de 10 pour cent parmi les apprenants en présentiel. On notera également que l'augmentation de la portée a eu lieu alors que les dépenses de personnel sont restées inchangées, reflétant des gains de productivité importants, mais aussi une pression croissante sur les résultats (voir les dimensions financières des résultats pour plus de détails). Fin 2018, le Centre était également en bonne voie d'atteindre ses objectifs en termes de portée pour chaque groupe de mandants, en supposant que le volume des activités de formation augmentera légèrement durant la deuxième année de la période biennale, époque à laquelle des ressources supplémentaires pour la formation provenant de l'OIT sont généralement disponibles. Le Centre continue de s'approcher progressivement de l'équilibre de genre parmi ses participants, qui se situe actuellement à 44,3 pour cent pour la formation présentielle et à 45,8 pour cent pour l'apprentissage à distance.

Intégration de l'utilisation du Campus en ligne dans les offres de formation du Centre

En 2018, le Centre a continué de consolider et de promouvoir l'utilisation du Campus en ligne («e-Campus») dans ses offres de formation: 84 pour cent des cours ouverts, contre 50 pour cent initialement prévus, et 61 pour cent des cours sur mesure transfèrent des connaissances aux apprenants par le biais de la plateforme du campus en ligne. Malgré un objectif ambitieux, le Centre a doublé la portée de ses activités de formation à distance en 2018. Au total, 7 743 apprenants à distance ont activement accédé aux connaissances par le biais de la plateforme du campus en ligne en 2018.

En plus de cette augmentation d'échelle, un certain nombre d'améliorations notables ont été introduites, telles que le déploiement d'une application mobile disponible sur les stores d'Android et iOS et l'introduction d'un nouveau tableau de bord permettant aux participants de se tenir informés du déroulement du cours, des activités prévues et de leurs notes.

On a également assisté au cours de l'année écoulée au développement d'instruments d'assurance qualité hébergés sur des plateformes du Campus en ligne. Ainsi, pour surveiller les taux d'acquisition de nouvelles connaissances résultant directement de la formation, des évaluations normalisées d'acquisition de connaissances ont été mises en œuvre et lancées sur l'e-Campus. En outre, à la suite d'une évaluation par un expert externe, un nouveau cadre d'assurance qualité pour les activités d'apprentissage à distance a été mis en place. Par conséquent, à partir de 2019, toutes les nouvelles activités d'apprentissage à distance sur le Campus en ligne comporteront par défaut un test d'évaluation des connaissances, une enquête de satisfaction des apprenants et un certificat de participation qui sera automatiquement généré par la plateforme. L'année 2018 a également vu l'introduction de l'apprentissage mixte pour soutenir la modalité de formation présentielle d'ACTRAV.

Le Centre a également été en mesure d'utiliser l'expérience et les capacités acquises dans le cadre du développement du Campus en ligne dans des projets avec des mandants et partenaires. On peut citer à titre d'exemple une plateforme d'apprentissage en ligne destinée aux jeunes demandeurs d'emploi, mise au point par le Centre pour l'Agence nationale tunisienne pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI) et une plateforme d'apprentissage en ligne destinée à soutenir le renforcement des capacités des instituts de formation professionnelle au Bangladesh, dans le cadre du projet Skills 21 coordonné par le bureau de l'OIT à Dhaka.

Comme l'indique le tableau suivant, près de la moitié de toutes les activités de formation présentielle du Centre (46 pour cent) se sont déroulées sur le terrain, poursuivant ainsi une tendance à rapprocher physiquement le renforcement des capacités et les participants. L'apprentissage à distance s'est avéré un autre moyen stratégique permettant de combler la distance physique des apprenants et de mieux concilier leurs efforts en matière de formation et leurs habitudes de travail et obligations familiales, puisqu'il n'est pas circonscrit à un lieu et souvent délimité dans le temps. Il est à noter que le nombre de **jours/participant** dans les activités de formation présentielle reste plus élevé dans les cours organisée sur le campus en raison du poids relatif des académies qui sont des activités phares mondiales d'une durée d'une à trois semaines.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2018

Formation présentielle	Activités	Participants	Jours de formation	Jours/participant
Au Centre	210	5 345	1 972	46 803
Sur le terrain	182	5 323	789	22 785
	392	10 668	2 761	69 588

Apprentissage à distance

Participants

7 743 apprenants à distance actifs représentant 9 765 inscriptions

Remarques:

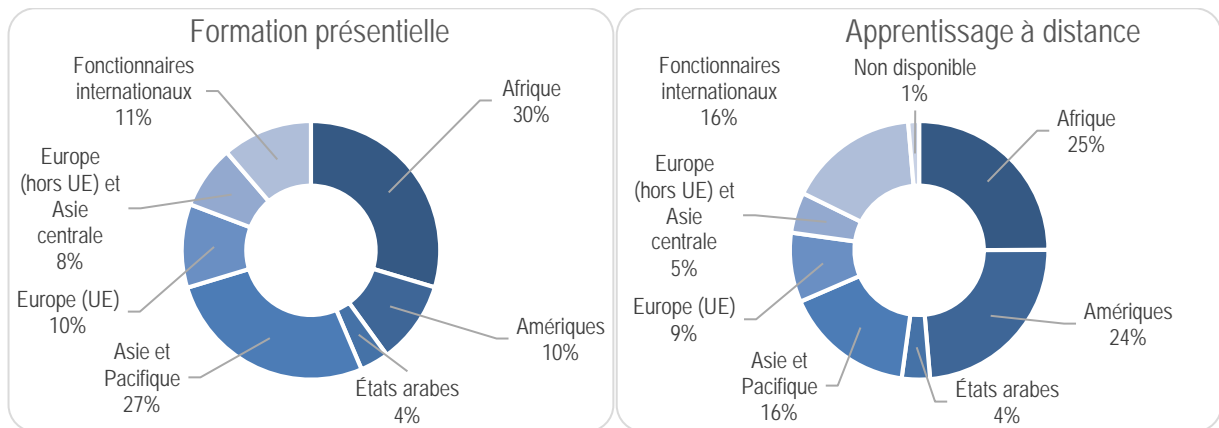
1. L'indicateur «jours/participant» est calculé pour chaque activité de formation comme le produit du nombre de participants par le nombre réel de jours de formation.
2. En 2018, les participants venaient de 196 pays et territoires.

En 2018, le Centre a atteint des participants de 196 pays et territoires, couvrant ainsi concrètement des mandants dans le monde entier. Ce sont les participants d'Afrique et d'Asie et du Pacifique qui ont été les plus nombreux parmi les régions, en partie en raison de la taille et de la structure du portefeuille de coopération locale au développement de l'OIT et en partie grâce aux campagnes de sensibilisation ciblées menées par le Centre à l'attention du groupe des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et du groupe des pays en situation de fragilité. Les fonctionnaires internationaux, y compris les fonctionnaires du BIT, constituent un autre groupe important de participants. Les États arabes continuent d'être relativement sous-représentés, malgré l'existence de plusieurs projets de coopération au développement à grande échelle du BIT au Liban, en Jordanie et au Qatar. L'apprentissage à distance a montré qu'il s'agissait d'un outil efficace pour combler la distance physique qui sépare les apprenants en Amérique latine d'une manière rentable.

PARTICIPANTS PAR RÉGION EN 2018

Région	Formation présentielle	Apprentissage à distance
Afrique ¹	3 166	2 436
Amériques	1 107	2 314
États arabes ¹	383	344
Asie et Pacifique	2 849	1 596
Europe (UE)	1 115	848
Europe (hors UE) et Asie centrale	844	496
Fonctionnaires internationaux	1 204	1 598
<i>Non disponible</i>	0	133
Total	10 668	9 765

¹ Selon les critères de classification de l'OIT, les participants venus d'Algérie, d'Égypte, de Libye, de Mauritanie, du Maroc, du Soudan et de Tunisie sont regroupés avec l'Afrique dans le tableau ci-dessus.



Aperçu plus complet des activités du Centre ciblant les pays du groupe BRICS

Depuis 2015, le Centre dirige un programme spécialement destiné aux BRICS, coordonné par l'Unité BRICS du Bureau du Directeur de la formation. En 2018, l'unité BRICS du Centre a soutenu la poursuite de l'extension de la portée du Centre dans les économies émergentes, en s'appuyant fortement sur la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) et avec le soutien financier, notamment, du gouvernement chinois. Par exemple:

1. Le ministère chinois des Ressources humaines et de la Sécurité sociale a mis en place avec l'OIT un cadre de CSST pour appuyer des initiatives techniques et financer des projets. En conséquence, le Centre a conçu, promu et mis en œuvre un projet intitulé *l'Avenir du travail en Asie: Stratégies de développement des compétences et politiques de protection sociale pour promouvoir une croissance riche en emplois et équitable* avec l'appui financier du ministère de la Santé et de la sécurité sociale. Le projet s'est centré sur deux mégatendances: d'une part l'impact de l'évolution démographique sur l'offre et la demande de main-d'œuvre et, d'autre part, l'implication des nouvelles formes atypiques d'emploi sur les systèmes de protection sociale.
2. *L'Exposition mondiale pour le développement Sud-Sud 2018* a continué à promouvoir et à conclure des partenariats non traditionnels pour l'OIT et le Centre, en mettant l'accent sur le Forum des solutions de l'OIT: *Coopération Sud-Sud et triangulaire: Bonnes pratiques du travail décent dans les programmes phares de l'OIT et éléments déterminants transversaux en route vers la BAPA+40*.
3. Dans le cadre de la coopération Sud-Sud conjointe du Centre, des initiatives clés ont été mises en œuvre. En partenariat avec la Fédération de Russie, une activité a été menée sur *l'Application de la stratégie de formation du G20: Gestion des centres de formation professionnelle*.
4. Un projet visant à promouvoir la collaboration avec le réseau d'instituts de recherche sur le travail dans les pays du groupe BRICS a été conçu et réalisé; il incluait la création d'une plateforme d'apprentissage en ligne pour le secrétariat, le lancement d'un cours en ligne ouvert à tous pour les praticiens de la promotion de l'emploi et la facilitation d'une rencontre de dialogue politique de haut niveau à Turin.

En outre, le Centre a introduit en 2018 une activité d'université d'été spécifique destinée aux étudiants de troisième cycle de Chine. L'événement réunit des étudiants chinois exceptionnels, et leur donne l'occasion d'apprendre auprès d'universitaires italiens les meilleures pratiques de l'OIT et du système des Nations Unies en matière de développement de compétences en leadership responsables et durables dans un environnement international. Le succès du nouveau format a depuis lors donné lieu au lancement en janvier 2019 de l'Académie d'hiver.

Pour de plus amples informations sur le programme du Centre pour les pays du groupe BRICS: <https://www.itcilo.org/en/supporting-initiatives/brics/>

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats pour 2018
1.3. Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec des départements techniques du BIT et/ou des bureaux extérieurs de l'OIT.	(2016) 63,1 pour cent	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 66 pour cent	65,1 pour cent
1.4. Nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre	(2016) 768	(Nombre cumulé pour la période biennale 2018-19) 1 600	745 (présentiel) 607 (apprenants à distance actifs)
1.5. Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation	(2016) 17,1 pour cent	(moyenne pour la période biennale 2018-19) 25 pour cent	13,3 pour cent

L'indicateur 1.3 montre qu'en 2018, le Centre a continué à collaborer étroitement avec les départements techniques et les bureaux extérieurs de l'OIT. Deux activités sur trois ont été élaborées en partenariat avec l'OIT, soit une augmentation de 63 pour cent par rapport à l'année de référence 2016 et de 61 pour cent par rapport à la période biennale 2014-15. Par ailleurs, la grande majorité des activités de formation du Centre, y compris celles d'apprentissage à distance, étaient thématiquement alignées sur les résultats stratégiques de l'OIT ou sur l'un des trois résultats facilitateurs spécifiés dans le Programme et budget de l'OIT pour cet exercice biennal.

PARTICIPANTS PAR RÉSULTAT DE L'OIT EN 2018

RÉSULTATS	Formation présentielle	Apprentissage à distance
Résultats stratégiques		
1. Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes	1 954	872
2. Ratification et application des normes internationales du travail	385	739
3. Création et extension des socles de protection sociale	844	453
4. Promouvoir les entreprises durables	1 850	1 333
5. Le travail décent dans l'économie rurale	167	389
6. La formalisation de l'économie informelle	276	223
7. Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales	1 539	1 035
8. Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables	583	584
9. Équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre	513	357
10. Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives	1 489	2 200
Résultats facilitateurs		
A. Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent	206	291
B. Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation	329	360
C. Services d'appui efficaces et utilisation efficace des ressources de l'OIT	117	50
Autres		
Autres	416	879
TOTAL	10 668	9 765

Le Centre a continué à promouvoir le développement du personnel de l'OIT et à collaborer avec le Département du développement des ressources humaines dans le cadre de l'organisation du Programme conjoint de développement du personnel. En plus de la poursuite de l'offre du Programme de formation en leadership exécutif et gestion stratégique, la formation initiale des fonctionnaires nouvellement recrutés et un cours de formation pour les directeurs des bureaux extérieurs de l'OIT, le programme de 2018 a proposé des expériences d'apprentissage innovantes en plusieurs étapes, telles que des parcours d'apprentissage pour les praticiens de la coopération au développement de l'OIT et un programme de certification des emplois verts, entre autres formations pour améliorer les compétences et l'expertise. Au total, 745 membres du personnel du BIT ont reçu une formation en personne offerte par le Centre; et 607 autres ont bénéficié d'un accès aux connaissances et à l'apprentissage à distance grâce à la plateforme du Campus en ligne. Ces chiffres suggèrent que le nombre total de fonctionnaires de l'OIT ayant bénéficié d'activités d'apprentissage au cours de l'exercice dépassera très probablement l'objectif biennal.

Le Centre doit encore intensifier ses efforts pour atteindre l'objectif fixé à l'indicateur 1.5. D'une manière générale, les possibilités d'organiser des activités en partenariat avec des établissements de formation locaux sont limitées: en ce qui concerne les cours ouverts annoncés dans le calendrier de formation, l'organisation conjointe d'activités présentiels a pour effet de gonfler davantage les coûts des missions et des personnes ressources, ce qui fait monter les prix, une préoccupation majeure en termes de compétitivité. En ce qui concerne les activités sur mesure réalisées à la demande de l'OIT, des mandants de l'OIT ou d'autres partenaires locaux, le Centre n'a souvent pas la liberté de proposer des partenaires locaux. Ce dernier aspect est important dans la mesure où le poids relatif des activités sur mesure a encore augmenté en 2018, raison principale pour laquelle la part des activités menées en partenariat avec des organismes locaux de formation a baissé par rapport à la période biennale antérieure. Compte tenu de ces contraintes et afin d'accroître la proportion d'activités de formation mises en œuvre en partenariat avec des établissements de formation locaux en 2019, le Centre exploitera activement les possibilités de participer à des appels d'offre en consortium avec des établissements locaux pour mobiliser des fonds nationaux lorsque des partenariats peuvent constituer une condition préalable et non une complexité supplémentaire. Enfin, le Centre augmentera le nombre de partenariats pour la formation à distance pour lesquels les coûts de transaction liés aux déplacements et à l'hébergement ne sont pas applicables.

Résultat 2: Impact accru du service

Les indicateurs liés au résultat 2 cherchent à déterminer la mesure dans laquelle les activités de formation proposées par le Centre aux mandants et autres partenaires de développement de l'OIT contribuent à la réalisation des résultats de l'OIT et de l'Agenda du travail décent au niveau national ou mondial. Cet examen est explicitement lié au mandat donné au Centre au titre du suivi de la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et dans le Programme et budget de l'OIT pour 2018-19.

La qualité des activités de formation du Centre est contrôlée et évaluée à différents stades du cycle de prestation de services:

1. au niveau d'entrée (indicateur 2.1), au moyen d'une évaluation de fin de cours administrée par le biais d'un questionnaire d'évaluation de fin d'activité en vue d'évaluer la satisfaction des participants;
2. au niveau de sortie (indicateur 2.2), à travers un test d'acquisition des connaissances à la fin de l'activité pour vérifier les résultats de l'apprentissage;
3. au niveau de l'impact (indicateur 2.3), en commandant une évaluation de suivi indépendante un an après la formation, en vue d'évaluer l'application des connaissances et l'amélioration des performances individuelles et institutionnelles.

En 2018, le Centre a également testé l'utilisation de panels de participants six mois après la formation afin de vérifier les résultats émergents et d'être en mesure de déterminer avec plus de certitude l'impact de la formation sur les résultats de la formation. Les résultats sont décrits plus en détail ci-après et pourraient éventuellement conduire à l'introduction d'un indicateur de qualité supplémentaire dans le cadre du P&B 2020-21.

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats pour 2018
2.1. Niveau de satisfaction des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation	(2016) 4,46	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 4,5	4,5
2.2. Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation	(2016) 84 pour cent	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 85 pour cent	83,9 pour cent
2.3. Pourcentage de participants appliquant les connaissances nouvellement acquises après la formation	N/D (Indicateur introduit pour la première fois lors de la période biennale 2018-19)	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 66 pour cent	75,7 pour cent

En 2018, le Centre a maintenu un haut niveau de satisfaction des participants, avec un score moyen de 4,52 – la note la plus élevée obtenue au cours des trois dernières périodes biennales – pour la qualité globale de la formation sur une échelle allant de 1 à 5 (1 correspondant à une qualité médiocre et 5 à l'excellence du service). Les valeurs indiquées ci-dessus ont été recueillies grâce au questionnaire type de fin de cours, qui est l'outil régulièrement utilisé par le Centre pour assurer le suivi du niveau de satisfaction des participants concernant ses services de formation et d'apprentissage. En 2018, les participants inscrits à 323 activités ont rempli un total de 7 084 questionnaires.

Un examen plus approfondi des facteurs qui sous-tendent la satisfaction des participants révèle des niveaux élevés de satisfaction à l'égard de la pertinence de la formation par rapport aux activités professionnelles des participants et à leur organisation, de la contribution des personnes ressources et du soutien administratif reçu avant, pendant et après la formation. Bien qu'ayant déjà reçu un score élevé au cours de l'exercice biennal précédent, la satisfaction des participants à l'égard du contenu de la formation, du matériel, des méthodes d'apprentissage et de la composition du groupe de participants a considérablement augmenté en 2018, par rapport aux résultats obtenus en 2017. Les académies ont maintenu une qualité globale élevée en 2018, avec une note moyenne attribuée à la qualité globale de 4,57, soit une augmentation notable par rapport à la note moyenne de l'exercice 2016-17 (4,45). L'apprentissage à distance en tutorat (hors activités mixtes et autres modalités d'apprentissage à distance) conserve également un niveau de qualité global élevé, avec un score moyen de 4,46. Pour améliorer encore davantage la gestion de la qualité de l'apprentissage à distance, le Centre a élaboré en 2018 une enquête de satisfaction des apprenants qui sera hébergée directement sur le campus en ligne et sera obligatoire pour toutes les activités de formation à distance dès 2019.

Le Centre a pu démontrer que la grande majorité des participants ont acquis de nouvelles connaissances au cours de la formation. Pour vérifier l'apprentissage, en 2018, le Centre a poursuivi le déploiement d'évaluations d'acquisition de connaissances, à l'aide de l'outil d'évaluation numérique sur le Campus en ligne. Au total, 94 activités ont fait l'objet d'une évaluation des connaissances en 2018, soit plus du double du nombre d'activités évaluées en 2017 (44 activités). La note moyenne de l'évaluation d'acquisition de connaissances post-formation est de 7,5 sur une échelle de 0 à 10, où 0 indique que les participants n'ont su répondre à aucune des questions de l'évaluation, alors que 10 signifie qu'ils ont répondu correctement à toutes les questions. Environ 84 pour cent des participants ont obtenu une note supérieur ou égale à 6. Soixante-quatre activités de formation (68 pour cent) ont évalué l'acquisition de connaissances avant et après la formation, par rapport à 21 activités sur 44 activités (48 pour cent) en 2017. Environ 54 pour cent des participants ont obtenu une note de 6 ou plus à l'évaluation préalable à la formation, la note moyenne étant de 5,8. Si l'on compare les données des évaluations avant et après la formation, on constate que le score moyen a augmenté de 1,7 et le pourcentage de participants ayant obtenu une note supérieure ou égal à 6 ou plus a augmenté de 30 pour cent.

Dans le but d'évaluer les effets émergents après la formation, et plus particulièrement les changements de comportement résultant directement des nouvelles connaissances acquises, le Centre a mis à l'essai en 2018 deux panels de participants pour recueillir des données qualitatives. Les panels ont pris la forme de groupes de discussion et ont révélé un degré élevé d'utilisation des connaissances acquises lors des activités de formation du Centre par les participants dans leur travail et ont fourni des exemples de la modification des comportements et des réalisations découlant de l'utilisation de ces connaissances.

**Académie des jeunes pour UNI Europa Finance mise en œuvre par le Programme des activités pour les travailleurs:
Commentaires des participants lors d'un panel de discussion tenu le 5 décembre 2018.**

Participant d'Italie

Parmi les quatre modules de formation, celui sur la négociation collective a été le plus utile pour moi. Nous avons obtenu beaucoup d'informations au cours de la formation et la simulation de négociations collectives menée par d'excellents experts a été vraiment très bonne et utile. (...) Nous avons appris au cours de cette formation comment mettre la théorie en pratique, ce qui m'a été très utile pour accroître ma confiance en moi et améliorer la qualité de mes fonctions dans mon entreprise. Nous avons été encouragés à travailler en équipe plutôt que de manière isolée, ce qui nous a permis d'acquérir beaucoup d'expériences et de nouvelles idées, et d'améliorer ainsi l'efficacité de nos actions et initiatives. En outre, l'occasion de partager les points de vue et les approches d'autres organisations syndicales de différents pays m'a ouvert l'esprit et m'a permis de développer de nouvelles manières d'aborder différents sujets tels que le genre, la négociation, le dialogue social, les questions internationales, etc.(...). D'un point de vue pratique, j'ai réalisé les activités suivantes jusqu'à présent, grâce à la formation:

- a. J'ai participé à la préparation du Congrès que mon organisation organise actuellement, en y ajoutant de nouveaux thèmes et de nouvelles façons de les aborder.
- b. Je me sens plus confiant dans ce que je fais et je le fais mieux.
- c. Sur le plan personnel, grâce à la formation, j'ai terminé ma thèse à l'université et obtenu mon diplôme universitaire.
- d. Dans un avenir proche, je pense que le module de formation de l'Académie portant sur les compétences en communication améliorera encore notre capacité à communiquer sur les sujets couverts par la formation.

Participant de Pologne

J'ai vraiment apprécié tout le travail accompli par ACTRAV et UNI. La formation a été pour moi, jeune syndicaliste, une chance unique d'échanger des expériences au niveau international. Après ces formations, je me sens mieux préparé. (...) Grâce à la formation reçue, je suis plus efficace dans mes activités quotidiennes. J'ai de bonnes idées, mieux articulées qu'avant. A l'avenir, j'aimerais entretenir ou construire un réseau de syndicalistes dans le secteur financier, afin de continuer à échanger des informations sur le dialogue social, la négociation collective et l'égalité des sexes, entre autres sujets. Nous avons également entamé une négociation sur l'égalité des sexes en matière de salaires. Avant la formation, nous n'étions pas conscients de ces disparités et discriminations.

Participant d'Estonie

C'est la meilleure formation que j'ai reçue. J'ai fait part de mon expérience à d'autres syndicalistes. Le deuxième module (sur les NIT) a été le plus important pour moi, car les NIT sont méconnues dans mon pays. Le président de notre confédération et d'autres dirigeants ont été très intéressés par ce que j'ai fait et ont apprécié mes suggestions. Grâce à la formation, nous avons entamé des négociations tripartites et une coopération, amélioré l'organisation de nos comités et une coopération tripartite a commencé sur la négociation du salaire minimum. C'est un résultat très important. Nous tenons maintenant compte des NIT dans nos réglementations. De nouvelles méthodes et de nouvelles approches ont été introduites. Comme mon travail consiste à organiser les travailleurs, j'ai aussi augmenté le nombre des affiliés à mon organisation, en raison de ma nouvelle capacité de persuasion et de la solidité de mes arguments. (...)

Participant de Roumanie

La formation a été une excellente expérience pour moi. J'aimerais souligner que je me sens maintenant membre d'une organisation plus vaste que ma petite organisation. Habituellement, dans mon pays, les syndicats sont créés au niveau de l'entreprise, et joignent ensuite une confédération. Mon expérience en tant que syndicaliste se limitait au niveau de l'entreprise. Ici, grâce à cette formation, j'ai découvert l'impact considérable qu'UNI, l'OIT et d'autres organisations génèrent par leurs actions. Pour moi, le module le plus important a été celui sur les ODD et l'avenir du travail et de l'emploi des jeunes. Beaucoup de syndicalistes dans mon organisation sont individualistes, ils pensent que le syndicat est pour eux, et pour leur propre intérêt. À la suite de cette formation, j'ai pu les convaincre que les syndicats ont un concept plus large. Grâce à cette formation, j'ai pu lancer une campagne avec de nouvelles idées et approches, qui m'a permis de devenir président d'une section. Je suis maintenant à un poste de décideur, et pas seulement de militant comme avant, et je suis en mesure d'appliquer ce que j'ai appris.

- a. J'ai trouvé le courage de postuler et défendre ma candidature grâce à cette formation.
- b. Le plus difficile est de promouvoir des changements avec de nouvelles idées, à cause d'une certaine résistance au changement.
- c. J'ai changé le processus de recrutement des nouveaux affiliés en leur offrant des incitations.
- d. Nous accordons plus d'attention à notre présence dans les médias.
- e. La formation sur le dialogue social était très importante, car nous sommes en plein processus de négociation de notre convention collective dans notre entreprise.
- f. En septembre, le premier accord sectoriel sera signé dans le secteur financier et la formation sera très utile pour sa préparation et sa négociation.
- g. Je suis capable de détecter les violations des droits syndicaux (...)

Source: Tiré de CIF-OIT (2019): *Application of learning and most significant changes in the participant behaviour; findings from participants' panels*, p.13

De plus, le Centre a fourni, par le biais d'une évaluation indépendante, d'autres preuves que les participants ont amélioré leurs performances sur le lieu de travail grâce à cette formation et que les organisations qui les emploient se sont acquittées plus efficacement de leur mandat respectif. En 2018, le Centre a commandé une évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage qu'il mène pour promouvoir le dialogue social et le tripartisme. L'évaluation a porté sur un échantillon d'activités dans le domaine thématique du dialogue social et du tripartisme, des activités visant à renforcer les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que sur un échantillon aléatoire d'activités visant à déterminer dans quelle mesure la promotion du dialogue social et du tripartisme est intégrée dans les autres activités de formation et d'apprentissage du Centre.

L'évaluation a révélé que les expériences de formation avaient permis d'améliorer la compréhension et l'application du dialogue social et du tripartisme et que la grande majorité des participants - 75,7 pour cent - avaient appliqué les connaissances nouvellement acquises dans l'année suivant la formation et étaient en mesure de fournir des exemples concrets et des informations sur leur application. La formation a permis d'améliorer les connaissances des mandants tripartites et d'autres acteurs clés en matière de dialogue social et de tripartisme et de renforcer leur capacité à appliquer ce principe fondamental de l'OIT. Les résultats obtenus dans ce domaine contribuent directement à promouvoir l'élément déterminant transversal correspondant de l'OIT et du Centre.

Preuve de l'application des connaissances par les participants

L'évaluation indépendante menée en 2018 a révélé des exemples concrets de la façon dont les participants ont appliqué les connaissances nouvellement acquises après la formation, au profit de l'organisation qui les emploie. Par exemple, les participants d'organisations d'employeurs, après avoir participé au cours sur le plaidoyer et la communication stratégiques fondés sur des données factuelles, ont fait part de leurs réalisations en matière d'élaboration de stratégies pour engager plus activement les décideurs politiques, de planification à long terme du plaidoyer et lobbying, de dynamisation de leurs organisations pour utiliser les médias sociaux et vaincre la réticence des affiliés. Parmi les résultats obtenus par les représentants des travailleurs à l'aide des connaissances acquises au cours de la formation syndicale sur les NIT, on peut citer la négociation/médiation d'un ensemble de mesures de réduction des effectifs avec l'employeur, la création d'une commission pour le bien-être des travailleurs dans une entreprise, la mesure des normes minimales de sécurité sur le lieu de travail, dans une autre entreprise, et l'organisation de cours pour des dirigeants syndicaux locaux sur la politique de l'emploi.

Dans certains cas, les résultats obtenus grâce à la formation sont allés au-delà des organisations individuelles et ont facilité le développement des capacités et le partage des connaissances au niveau régional. En l'occurrence, l'édition 2017 de l'Académie sur le dialogue social et les relations industrielles a donné naissance à l'initiative «*Internationale francophone du dialogue social*», un réseau de pays d'Afrique francophone axé sur le développement institutionnel et l'échange d'expériences en matière de dialogue social. Au cours de l'Académie au Centre, les participants ont rédigé et présenté la «*Déclaration de Turin*», qui vise à promouvoir le dialogue social par différents moyens tels que la création d'une base de données sur le dialogue social dans les pays d'Afrique francophone, l'échange d'informations et d'expériences sur les bonnes pratiques, et la contribution à la réalisation de la vision de l'OIT en matière de dialogue social. Pendant le cours, les participants ont également identifié un coordonnateur de l'initiative qui a ensuite contacté des représentants d'autres pays en plus de ceux qui étaient présents lors du cours initial à Turin.

Après le travail en réseau lors de la Conférence internationale du Travail en 2017 puis lors du séminaire sur les expériences et les problèmes du dialogue social en Afrique francophone qui s'est déroulé en décembre 2017, des échanges entre les pays participants ont eu lieu pour accroître la sensibilisation et discuter des moyens de développer le dialogue social. Les activités ont eu lieu à l'initiative des institutions du dialogue social elles-mêmes. Les contacts sont maintenus lors de visites et par Internet. Il y a eu beaucoup de réseautage personnel entre des organisations qui partagent des objectifs et des traditions semblables. Le groupe a tenu une nouvelle réunion à Genève à l'occasion de la Conférence internationale du Travail de 2018, et la dernière session annuelle en date du réseau a eu lieu au Bénin en décembre 2018.

Référence: https://www.itcilo.org/fr/le-centre/documents-du-Conseil/conseil-2018/cc-81_2-evaluation-independante-des-activites-de-formation-et-d2019apprentissage-dans-le-domaine-thematique-du-dialogue-social-et-du-tripartisme; <https://www.lanationbenin.info/index.php/actus/159-actualites/18840-internationale-francophone-du-dialogue-social-s-impliquer-davantage-dans-l-elaboration-des-politiques-publiques>

Outre ses propres exercices d'évaluation, le Centre a également participé en 2018 à l'évaluation indépendante de haut niveau de l'OIT sur les activités de développement des capacités 2010-2017. Il est ressorti de cette évaluation que le Centre couvre une partie importante des besoins de l'OIT en matière de renforcement des capacités et qu'il est un important prestataire de services de développement des capacités pour l'OIT, à travers des formations très bien notées par les bénéficiaires. L'évaluation a recommandé que le Centre soit encouragé: a) à servir de laboratoire mondial pour l'innovation et les expérimentations en matière d'activités de développement des capacités et d'élaboration de programmes d'enseignement; et b) élargir et accroître la couverture en appuyant les établissements de formation nationaux et régionaux (recommandation n° 9)³. Pour plus d'informations sur les mesures prises par le Centre pour mettre en œuvre ces recommandations, reportez-vous au chapitre sur l'élément déterminant transversal apprentissage et innovation.

Consolidation du système de gestion de la qualité du CIF-OIT

En 2018, pour mettre davantage l'accent sur la qualité en tant que facteur clé de différenciation de ses services, le Centre a consolidé et amélioré son dispositif interne de gestion de la qualité. En l'occurrence, le Centre a mis en place un Groupe d'assurance qualité (GAQ) au sein du Département de la formation, un mécanisme d'examen par les pairs des programmes de formation élaborés par les programmes techniques, avec pour objectif de faciliter le respect de normes de qualité mutuellement acceptées et de faire respecter les positions des mandants de l'OIT. Le Groupe est opérationnel depuis novembre 2018 et a terminé en janvier 2019 l'examen d'un cours de formation intitulé Académie sur les normes internationales du travail programmé pour mai 2019. Trois autres cours devraient faire l'objet d'un examen en 2019.

Face à la croissance rapide de la portée de l'apprentissage à distance ces dernières années, le Centre a en outre commandé une étude en vue de consolider le mécanisme de suivi et d'évaluation des activités de formation à distance, qui a été réalisée par un expert international du cadre de qualité pour l'apprentissage à distance. Sur la base des recommandations de l'étude, le Centre a élaboré – et commencera à mettre en œuvre en 2019 – un cadre d'assurance qualité pour l'apprentissage à distance en trois étapes. Le cadre comprend une enquête de satisfaction des apprenants, des évaluations d'acquisition de connaissances avant et après la formation et la délivrance automatique de certificats de participation. Il définit les normes minimales de qualité et les jalons pour les activités d'apprentissage à distance offertes par le Centre et fera l'objet d'un suivi constant pour évaluer les performances.

L'année 2018 a également vu le développement et la mise en place d'instruments innovants de gestion de la qualité. Le Département de la formation et les Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS) ont mis au point conjointement un outil automatisé pour l'évaluation d'acquisition de connaissances qui est hébergé sur la plateforme du Campus en ligne. Grâce aux efforts déployés par les programmes techniques avec l'appui d'ICTS, le Centre a augmenté de 114 pour cent, par rapport à 2017, la couverture des évaluations d'acquisition de connaissances dans ses activités de formation. En appui au cadre d'assurance qualité récemment adopté, le Centre a mis au point des outils numériques et automatisés sur la plateforme du campus en ligne et a rationalisé le suivi de la portée des activités de formation à distance. En outre, en réponse aux évaluations de 2017 et 2018 sur la promotion des normes internationales du travail (NIT), du dialogue social et du tripartisme, le Centre a mis au point deux systèmes de marqueurs pour suivre l'intégration des NIT, du dialogue social et du tripartisme

³ Lien: https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/WCMS_646756/lang-en/index.htm.

dans ses activités de formation. Le système de marqueurs des NIT a été mis en œuvre en 2018, tandis que le marqueur du dialogue social et du tripartisme sera lancé au début de 2019. Les systèmes de marqueurs ont permis au Centre de suivre de manière cohérente les efforts déployés pour promouvoir ces principes et instruments clés de l'OIT et d'en rendre compte. De plus, pour combler l'écart entre l'enquête de fin d'activité et l'évaluation d'impact annuelle, le Centre a mis à l'essai en 2018 deux panels de participants pour évaluer les résultats immédiats et les changements de comportement découlant de cette formation. Les rapports des panels ont donné un aperçu de l'application des connaissances des participants. L'instrument sera encore testé en 2019.

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Résultat 3: Consolidation de la base de financement

Les indicateurs liés au résultat 3 permettent de suivre les recettes globales générées par la formation (3.1), la part de ces recettes globales liée plus particulièrement aux contrats de formation à plus grande échelle (3.2) et le taux de réussite du Centre dans sa participation aux appels d'offres de formation (3.3). Les recettes propres provenant de la formation représentent les trois quarts du budget approuvé du Centre. La contribution nette de ces recettes propres aux coûts fixes est donc essentielle à sa viabilité financière. La part des recettes propres générées par les contrats à plus grande échelle donne une indication de la capacité du Centre à créer des synergies et à prévoir de manière fiable les flux de recettes pour l'exercice biennal. La capacité du Centre à remporter des appels d'offres illustre sa compétitivité dans le secteur mondial de la formation et contribue à la diversification des risques financiers en réduisant une trop grande dépendance à l'égard du financement par subventions.

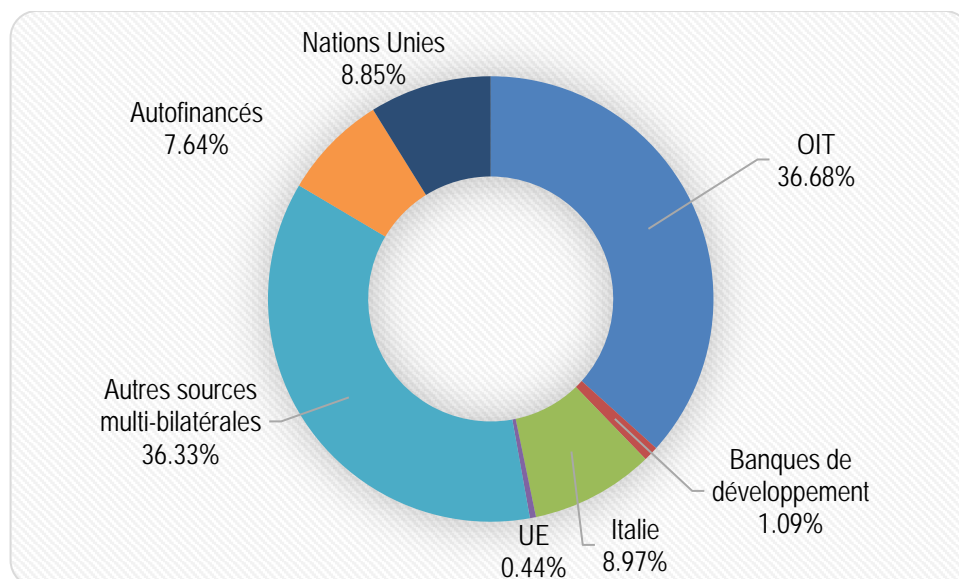
Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats pour 2018
3.1. Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias	(2016) 24 593 000 euros	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 55 775 000 euros	24 246 000 euros
3.2. Recettes provenant des accords de financement d'un montant supérieur à 500 000 euros.	(2016) 2,8 millions d'euros	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 6 millions d'euros	13 506 078 euros
3.3. Taux de réussite de la participation aux appels d'offres, exprimé en pourcentage de contrats décrochés par rapport au nombre total d'offres soumises pendant l'année civile.	(2016) 38 pour cent	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 38 pour cent	44 pour cent

L'indicateur de performance 3.1 montre que le Centre a atteint 44 pour cent de son objectif de recettes pour l'exercice biennal, en ligne avec les prévisions pour l'exercice 2018. Grâce à des accords de financement pluriannuels à grande échelle conclus en 2018 dans le cadre d'appels d'offres (notamment pour la formation à la gestion des marchés publics au Bangladesh), le Centre devrait atteindre ou dépasser le seuil de revenus de 55 millions d'euros d'ici fin 2019. Il est important de noter que les bons résultats obtenus récemment en matière d'appels d'offres impliquent des relations plus étroites avec l'Union européenne et la Banque mondiale et pourraient déboucher sur l'obtention de nouveaux contrats en 2019.

Les résultats financiers globaux du Centre en 2018 ont dégagé un excédent budgétaire net de 950 000 euros (voir chapitre IV pour plus de précisions). Cet excédent implique des gains d'efficacité lorsqu'il faut dépenser moins d'argent pour couvrir tous les frais de fonctionnement. Compte tenu également du fait que le nombre de participants du Centre a augmenté (résultat 1) tandis que ses effectifs (et les dépenses de personnel) sont restés constants (résultat 4), les résultats financiers indiquent une nouvelle augmentation de la productivité au sein du Département de la formation du Centre.

Le graphique ci-dessous indique la répartition des recettes provenant des activités de formation par source de financement. Près de 37 pour cent de toutes les recettes ont été générées par la fourniture de services à l'OIT (y compris dans le cadre de projets de coopération technique dirigés par l'OIT), ce qui démontre la solidité du partenariat stratégique entre le Centre et l'OIT. Il indique également l'importance que continuent de revêtir les organismes donateurs multi-bilatéraux, au premier rang desquels le gouvernement italien, pour le parrainage des participants de pays en développement.

RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS PAR SOURCE DE FINANCEMENT EN 2018



En 2018, le Centre a redoublé d'efforts pour renforcer et diversifier sa base de ressources et son portefeuille de partenariats. Pour ce faire, il a consolidé les relations existantes avec les donateurs multilatéraux institutionnels et autres parties prenantes et a recherché de nouvelles sources de financement et de partenariat, en adoptant une approche proactive par rapport à ces possibilités. Le résultat le plus tangible de ces efforts a été la signature de plus de 150 accords⁴ de nature et de portée variées, allant d'une mission ad hoc à des projets et programmes de formation pluriannuels.

Les principales caractéristiques et les temps forts de la mobilisation des ressources sont les suivants:

- i) taux de réussite élevé de la participation aux appels d'offres s'élevant à 44 pour cent (8 propositions ont été retenues sur les 18 propositions complètes soumises);
- ii) forte augmentation des recettes générées par les contrats d'un montant supérieur à 500 000 euros;
- iii) revitalisation de la collaboration avec le ministère italien du Travail et de la politique sociale;
- iv) consolidation du partenariat avec des donateurs institutionnels tels que les gouvernements italien, portugais, wallon/belge et irlandais;
- v) établissement de nouvelles relations de collaboration avec les gouvernements du Panama et du Paraguay;
- vi) augmentation significative de la collaboration avec des universités chinoises; et
- vii) relation durable avec le système des Nations Unies.

⁴ 75 pour cent étaient des accords de financement.

L'obtention d'un projet financé par la Banque mondiale par le biais de fonds fiduciaires au Bangladesh sur «la numérisation de la surveillance de la mise en œuvre et des marchés publics» pour un montant de 10 656 078 euros est une avancée majeure en matière d'appels d'offres⁵.

La section et le tableau ci-dessous fournissent des chiffres et des données sur les initiatives de mobilisation de ressources menées en 2018, avec une répartition par catégorie de partenaires, durée de la mission et montant. Des tableaux spécifiques sont présentés pour faire la distinction entre les deux principaux modes de mobilisation des ressources, à travers des contacts bilatéraux directs et des négociations et à travers la réponse à des appels d'offres et appels à propositions.

Donateurs multi- et bilatéraux

Les donateurs multi- et bilatéraux institutionnels ont renouvelé ou confirmé leurs contributions volontaires affectées à des fins déterminées. À cet égard:

- le ministère italien du Travail et de la politique sociale a approuvé un projet de deux ans visant à soutenir l'économie sociale et le travail décent dans certaines régions du pays;
- ce même ministère a accepté de financer une académie interrégionale sur «l'économie sociale et solidaire»;
- le gouvernement portugais, par le biais de son Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP), a confirmé le programme de formation annuel visant à renforcer les capacités institutionnelles des mandants tripartites des pays de la CPLP dans les domaines liés à l'entrepreneuriat, le développement des compétences et l'emploi;
- l'accord avec le gouvernement japonais a été reconfirmé pour le détachement d'un fonctionnaire du ministère de la Santé, du travail et de la prévoyance sociale chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de formation dans le domaine des politiques de l'emploi;
- des contributions financières à des activités de formation ont été reçues du Gouvernement irlandais et des agences de développement française et allemande.

Fonds fiduciaires directs: gouvernements, centres de formation, organismes de sécurité sociale et universités

La tendance à la mobilisation de ressources nationales s'est poursuivie en 2018⁶. L'aspect le plus significatif a été les contributions du gouvernement panaméen à la création d'une académie sur mesure et à l'assistance de participants individuels à des cours standard.

Les relations avec les institutions nationales, régionales et mondiales de formation et les établissements universitaires ont continué d'être au cœur de la stratégie du Centre visant à contribuer au renforcement des capacités institutionnelles et à accroître son rayonnement. Le Centre a remarquablement intensifié sa collaboration avec plusieurs universités chinoises dans le cadre d'une série de cours d'été et d'hiver.

On notera les contributions des institutions nationales de sécurité sociale au groupe sécurité sociale et protection sociale.

⁵ La proposition a été soumise en 2017 et le contrat signé en 2018.

⁶ La portée de ces services diffère considérablement: il peut s'agir d'un cours ad hoc sur mesure ou d'un programme pluriannuel.

Système des Nations Unies

La collaboration avec le système des Nations Unies a été maintenue sous diverses formes et modalités, par le biais d'accords directs ou d'appels d'offres, et a porté sur l'élaboration de modules de formation et d'apprentissage en ligne, de trousseaux à outils, de plateformes de connaissances, d'activités de perfectionnement du personnel et d'ateliers personnalisés. Il convient de noter les relations continues avec le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH).

Institutions financières internationales (IFI)

La collaboration avec la Banque mondiale s'est intensifiée, principalement par le biais d'appels d'offres (fonds fiduciaires). La priorité est donnée au renforcement des capacités en matière de passation des marchés et de gestion financière.

Partenaires sociaux

Le Centre a mis en œuvre plusieurs initiatives grâce aux contributions techniques et financières de syndicats et d'organisations d'employeurs. Le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) a maintenu son soutien financier. Un accord a été conclu avec la Chambre d'industrie jordanienne pour la fourniture d'un service d'audit à l'exportation destiné aux PME en Jordanie.

Des syndicats ont bénéficié de l'aide de la Fondation Friedrich Ebert (FES, Allemagne), d'IndustriAll Global Union (Suisse), de l'Institut syndical européen (ISE) et de la Fondation internationale japonaise du travail (JILAF).

Fondations

La Compagnia di San Paolo, a poursuivi sa contribution à la *Turin School of Development* avec le cofinancement de plusieurs masters. La collaboration s'est poursuivie en 2018 avec la Fair Wear Foundation des Pays-Bas sur la formation et la sensibilisation aux droits du travail et à l'égalité des sexes dans la chaîne de valeur du textile.

Secteur privé

De nouveaux partenariats ont été établis avec des donateurs non traditionnels: 1) la multinationale italienne ENI; 2) Common Sense eLearning & Training Consultants (Autriche); 3) CHARE EEIG (Allemagne); 4) Qatar Financial Centre Authority et 5) Consultoría en gestión de riesgos Suramericana s.a.s. (Colombie).

Appels d'offre

Le Centre a répondu à un plus grand nombre d'appels à propositions et d'appels d'offres en soumettant 18 propositions complètes en 2018, avec un taux de réussite de 44 pour cent. En 2017, deux soumissions furent également retenues, l'une d'elles correspondant au grand projet de la Banque mondiale au Bangladesh mentionné ci-dessus.

Les tendances enregistrées en 2017 se sont confirmées, et on observe une augmentation du nombre d'invitations directes/sollicitations d'une source unique ou de procédures restreintes d'appel d'offres. Les modalités contractuelles d'appel d'offres plus risquées, telles que les contrats de services d'EuropeAid, ont été progressivement éliminées. Sur le plan thématique, les appels d'offres ont porté sur l'emploi, les passations de marchés publics, la gestion du cycle des projets, l'égalité des genres

et, de plus en plus, les technologies et méthodes de formation utilisant des systèmes à distance et en ligne pour soutenir le renforcement des capacités.

OIT

La collaboration avec l'OIT s'est intensifiée, notamment avec les départements techniques au siège, avec les bureaux extérieurs de l'OIT et avec les projets de coopération technique. Le Centre a mis en œuvre, conjointement avec le Département du développement des ressources humaines, un programme de perfectionnement du personnel comprenant une formation initiale des fonctionnaires du BIT nouvellement recrutés, un atelier sur le leadership, des séminaires de programmation pour les directeurs, et a aussi facilité les retraites du personnel de l'OIT. D'autre part, le Centre a poursuivi l'exécution des composantes de développement des capacités des projets de l'OIT au Bangladesh et au Myanmar.

RÉSUMÉ DES ACCORDS APPROUVÉS EN 2018

Projets obtenus par appel d'offre	Montant (euros)	Durée
Gouvernement de la République populaire du Bangladesh Unité technique centrale des passations de marché (CPTU), Division du suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation, ministère de la Planification ⁷	10 656 078	2018-22
France – Région Île-de-France - Pôle Ressources Humaines Formation pour les représentants syndicaux et cadres de la région Ile-de-France	145 000	2018-21
Commission européenne - DG DEVCO Renforcer les capacités internes de la Commission européenne, de la DG Coopération internationale et développement (DG DEVCO) et des délégations de l'UE, en matière de promotion de l'emploi inclusif et décent	288 000	2018-20
Agence américaine Millenium Challenge pour le Maroc Analyse des besoins et réalisation des formations pour l'intégration de l'approche genre et inclusion sociale	135 940	2018-19
Banque mondiale pour le Vietnam Organisation d'une formation de formateurs en matière de marchés publics	21 833	2018
Organisation mondiale de la santé Développement d'un cours d'apprentissage en ligne pour le Réseau européen de laboratoires d'étude de la rougeole et de la rubéole de l'OMS	100 122	2018
Italie – ENI Cartographie des conventions fondamentales de l'OIT	11 110	2018
Royaume-Uni - Humanitarian Leadership Academy Conception, élaboration et mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage mixte dans le secteur humanitaire	N/D Contrat-cadre	2018-20
Programme alimentaire mondial Fourniture de services d'apprentissage et de perfectionnement	N/D Contrat-cadre	2018-21
Commission européenne (DG DEVCO) Infrastructures, croissance durable et emplois, sous-composante 10: Création d'emplois (marché du travail et emploi - formel et non formel) ⁸	N/D Contrat-cadre	2018-2020

⁷ Proposition soumise en 2017 et contrat signé en 2018.

⁸ Soumission en 2017 et notification en 2018.

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Durée
Organisation mondiale de la santé	209 660	2018-19
Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme.	190 058	2018-19
Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies	153 215	2018
Volontaires des Nations unies	131 420	2018-19
Fonds des Nations unies pour l'enfance	75 409	2018
Programme des Nations Unies pour l'environnement	71 444	2018
Programme des Nations Unies pour le développement	47 663	2018
Commission économique des Nations Unies pour l'Europe	42 715	2018
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	39 121	2018
Secrétariat des Nations Unies	27 500	2018
ONU Femmes	5 513	2018
International Trade Centre	3 680	2018
Programme alimentaire mondial	1 600	2018

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Durée
Italie	Ministère du Travail et de la politique sociale	485 000	2018-20
Italie	Ministère du Travail et de la politique sociale	204 278	2019
Portugal	Institut de l'Emploi et de la formation professionnelle (IEFP)	291 638	2018
Italie	Agenzia nazionale politiche attive del lavoro (ANPAL)	69 721	2018-20
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ)	304 953	2018
Irlande	Ministère de l'Emploi, de l'entreprise et de l'innovation	40 000	2018
France	Expertise France	30 000	2018-19

Institutions financières internationales (IFI)	Montant (EUROS)	Durée
Groupe de la Banque mondiale	123 622	2018

Fonds fiduciaires directs		Montant (EUROS)	Durée
Panama	Ministerio de Trabajo y Desarrollo laboral	245 500	2018
Bangladesh	Conseil de la Recherche agricole du Bangladesh, ministère de l'Agriculture	33 233	2018
Afrique du Sud	Assemblée législative de la province de Gauteng	49 636	2018
Nigéria	Bureau des Marchés publics du Nigéria	75 648	2018
Nigéria	Système nigérian de partage des risques fondé sur des incitations pour les prêts agricoles	49 548	2018
Ethiopie	Industrie fédérale des petites et moyennes entreprises manufacturières	39 314	2018
Ghana	Autorités portuaires du Ghana	27 030	2018
Cameroun	École nationale d'administration et de magistrature	29 440	2018
France	Mairie de Suresnes	16 095	2018
France	Région Île-de-France	39 833	2018

Fonds fiduciaires directs - universités		Montant (euros)	Durée
El Salvador	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	1 276 373	2018-21
Chine	École d'études internationales de l'Université du Zhejiang (SISZU)	106 500	2018
	Nanjing University	100 800	2019
	Bureau des ressources humaines et de la sécurité sociale de Jinan	52 900	2018
	Université de Xi-An Jiaotong	49 100	2019

	Université de Nankai	42 000	2019
	Faculté du travail et des ressources humaines de l'Université Renmin	30 000	2018
	Université des sciences et technologies de Chine (USTC)	24 000	2018
	Université Jiaotong de Shanghai	12 700	2019
Rwanda	Faculté de commerce et d'économie	58 487	2018

Fonds fiduciaires directs - Institutions de la sécurité sociale		Montant (euros)	Durée
Panama	Caja de seguro social de Panamá	39 763	2018
Malaisie	Caisse de sécurité sociale	27 260	2018
Burkina Faso	Caisse nationale de sécurité sociale	14 720	2018
Soudan	Fonds national de pension et d'assurance sociale	24 330	2018
Mozambique	Instituto nacional de segurança social	62 140	2018
Oman	Fonds des employés de la fonction publique	18 830	2018
Ghana	Caisse de sécurité sociale et d'assurance nationale	16 220	2018
Oman	Autorité publique pour l'assurance sociale	16 220	2018
Arabie saoudite	Agence de pension publique	16 220	2018
Indonésie	Agence indonésienne de sécurité sociale pour l'emploi	39 050	2018
Maroc	Caisse marocaine des retraites	8 840	2018

Partenaires sociaux - Organisations d'employeurs et de travailleurs		Montant (euros)	Durée
Jordanie	Chambre d'industrie de Jordanie	84 970	2018-19
Pays-Bas	Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	91 000	2018
	Coopératives Europe	40 000	2018
	Union des confédérations méditerranéennes d'entreprises BUSINESSMED	11 991	2018
Allemagne	Fondation Friedrich Ebert (FES)	48 140	2018
Japon	Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	19 000	2018
	IndustriAll Global Union	35 205	2018
	Institut syndical européen (ISE)	29 769	2018
	Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)	29 774	2018
Secteur privé		Montant (euros)	Durée
Autriche	Common Sense eLearning & Training Consultants	36 500	2018
Allemagne	CHARE EEIG	36 560	2018
Qatar	Qatar Financial Centre Authority (QFCA)	25 959	2018
Colombie	Consultoría en gestión de riesgos Suramericana s.a.s.	28 928	2018
Italie	ENI S.P.A.	11 000	2018
Fondations		Montant (euros)	Durée
Italie	Compagnia di San Paolo	350 000	2018
Pays-Bas	Fair Wear Foundation	85 035	2018
Allemagne	Fondation allemande des caisses d'épargne pour la coopération internationale (SBFIC)	22 000	2018
Autres organisations non gouvernementales		Montant (euros)	Durée
Royaume-Uni	Croix-Rouge britannique	21 263	2018
Suisse	Caritas	21 000	2018
Royaume-Uni	Humanitarian Leadership Academy	53 405	2018
	Union des universités de la Méditerranée (UNIMED)	21 479	2018

Résultat 4: Rationalisation des coûts

Ce résultat permet d'évaluer les progrès accomplis dans un certain nombre de domaines liés à l'architecture des coûts du Centre ainsi que les résultats de l'initiative du projet de rationalisation entrepris au début de l'année 2015. Il vise à accroître l'automatisation d'un certain nombre de processus opérationnels et administratifs tout en simplifiant et en normalisant d'autres processus. Ce résultat est mesuré à l'aide de trois indicateurs. Le premier porte sur les dépenses fixes totales du Centre au cours de l'exercice biennal. Il mesure les frais fixes du Centre pour s'assurer qu'ils se maintiennent au niveau le plus bas possible, en vue de garantir la compétitivité de ses produits. Le deuxième indicateur, relatif aux frais généraux, évalue la part des dépenses totales du Centre consacrée aux activités organisationnelles. Le dernier indicateur a trait au nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés et mesure les progrès réalisés par le Centre dans ce domaine.

Indicateurs	Base de référence (2016)	Cible pour 2018-19	Résultats pour 2018
Indicateur 4.1. Total des dépenses fixes non liées au personnel	45 442 000 euros	44 645 000 euros	21 471 000 euros
Indicateur 4.2. Pourcentage des frais généraux d'exploitation par rapport aux dépenses totales	25 pour cent	25 pour cent	25 pour cent
Indicateur 4.3. Nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés	3 processus	6 processus	4 processus

Le premier indicateur sur le total des dépenses fixes montre qu'en 2018, les résultats du Centre concernant le montant des dépenses fixes sont bien inférieurs à la moitié de l'objectif fixé pour l'indicateur 4.1. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat, à savoir les économies réalisées sur les frais du personnel inscrit au budget ordinaire, et sur les dépenses liées aux consultants et aux technologies de l'information. Bien que les dépenses de personnel augmentent conformément à l'enveloppe de rémunération établie par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) qui a été adoptée par le Centre, cette augmentation a été compensée par les économies réalisées sur les postes vacants pendant l'année ainsi que, dans certains cas, par un recrutement à un grade inférieur. En outre, les frais liés aux consultants et aux technologies de l'information ont été inférieurs aux prévisions en raison du report de travaux ou des économies réalisées à la suite de l'annulation de certains autres travaux. Cela a permis au Centre d'absorber des coûts plus élevés que prévu dans les domaines de l'entretien du campus et des coûts des services publics.

La direction surveille toujours de près les frais généraux du Centre à partir de l'indicateur 4.2. Des efforts considérables se poursuivent dans le processus de passations de marché afin d'identifier les meilleurs fournisseurs tout en maîtrisant les coûts. En 2018, le Centre a réalisé des économies grâce à de nouveaux contrats de services et le transfert de plusieurs postes vers les activités de formation. Au cours de la période, le Centre a fonctionné dans une situation budgétaire à croissance réelle zéro et a réalisé des économies sur les frais généraux en raison de la fermeture de son atelier d'impression. Il a ainsi pu atteindre son objectif en 2018, au titre de l'indicateur 4.2.

Au cours de l'exercice, le Centre a poursuivi ses efforts considérables pour rationaliser ses processus opérationnels et administratifs et atteindre l'indicateur 4.3. En tout, quatre projets ont été terminés et l'objectif a été atteint. Grâce aux contributions et à l'aide du personnel, les processus suivants ont été menés à bien: le processus de facturation automatique, le guichet unique pour les demandes de virement budgétaire des centres de coûts, la mise en œuvre de l'outil de rédaction de rapports financiers pour les rapports automatisés et le système de gestion électronique des congés.

La réalisation de ces quatre processus en 2018 signifie que le Centre a déjà atteint plus de 66 pour cent de l'objectif qu'il s'était fixé et continue de travailler sur d'autres processus durant le reste de la période biennale avec la ferme intention d'atteindre l'objectif fixé de six processus. Introduire de tels changements a exigé des efforts importants : consultations approfondies avec des collègues de différents secteurs, rédaction de documentation pour les utilisateurs, mise à l'essai des nouveaux systèmes automatisés ou des systèmes révisés, mise en œuvre de ces systèmes et formation. Dans tous les cas, cette démarche a eu un impact significatif sur la façon dont chacun travaille et le personnel s'est bien adapté à ces changements.

L'impact le plus important a été noté sur le processus de facturation des participants, après que le système actuel ait été revu, modifié et entièrement automatisé. L'impact est considérable dans la mesure où les Services financiers et l'unité Admission des participants et voyages (PATU) ont économisé en tout près de 57 jours ouvrables. Le processus est maintenant plus efficace et le travail sur papier a été complètement éliminé. Le processus de reçus et de paiements anticipés des participants peut maintenant se faire plus rapidement et facilement grâce à l'utilisation des rapports automatisés qui sont produits en fonction de la situation des inscriptions dans l'application de gestion des activités et des participants (MAP). Cela a permis d'améliorer la gestion des participants inscrits et l'émission de factures sans qu'aucune communication ne soit nécessaire entre les unités, et aussi d'accroître le suivi de la situation des participants et des paiements en général.

Le guichet unique pour les demandes de virement budgétaire des postes de coûts a été élaboré, testé, piloté et mis en œuvre dans les 29 postes de coûts du Centre. Il a donné lieu à un processus automatisé par lequel une demande peut être faite en ligne et est automatiquement transmise pour approbation au détenteur du budget concerné. La demande est alors immédiatement envoyée à un courriel nouvellement créé au sein du service financier pour action, éliminant ainsi le nombre important de courriers électroniques auparavant nécessaires. Une fois le virement effectué, le détenteur du budget en est automatiquement informé par courriel. Il sert aussi de système de classement électronique, car toutes les demandes sont conservées au même endroit pour en faciliter la consultation et l'accès par tous les intéressés. Cette automatisation a eu pour effet de simplifier et de standardiser le processus pour tous et d'assurer la bonne gouvernance en termes de gestion des budgets des dépenses fixes. En 2019, ce processus sera étendu à toutes les demandes de virement budgétaire dans le cadre des budgets des activités.

Le lancement de l'outil de production de rapports financiers a entièrement automatisé la préparation des états financiers présentés au Conseil et à la Direction. Non seulement cet outil permet au Centre d'obtenir rapidement et fréquemment sa situation financière et ses résultats afin de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance, et aide à la prise de décisions au sein du Centre, mais il comporte également des mécanismes de contrôle intégrés qui ne sont plus effectués manuellement. Ce nouvel outil a eu un impact considérable sur le travail des services financiers, car il permet d'ajouter de nouveaux comptes, de modifier le récapitulatif des comptes ou de réaliser tout autre changement très rapidement. Les services étudient actuellement la possibilité d'élaborer de nouveaux rapports et d'étendre l'utilisation de cet outil à d'autres domaines en vue d'améliorer les capacités d'analyse financière du Centre.

Le système de gestion électronique des congés lancé en janvier 2018 permet aux fonctionnaires et à leurs supérieurs de gérer en ligne les congés. Ce système offre désormais un processus automatisé par lequel les employés saisissent eux-mêmes leurs demandes de congé, qui sont ensuite approuvées en ligne par leurs superviseurs. Des informations actualisées sur les soldes de congés restants sont désormais disponibles en « temps réel ». D'autres fonctions sont également disponibles pour la planification et l'analyse. Ce processus a déjà eu pour effet de réduire l'utilisation du papier et d'accroître l'efficacité de la gestion des congés au Centre.

Un nouveau tableau de bord a été introduit sur la plateforme décisionnelle du Centre. Il présente certains des indicateurs clés de performance stratégiques du Centre, conformément au Programme et budget du Centre. Ce tableau de bord sera étendu davantage en 2019.

La plateforme permettant aux participants de s'inscrire aux cours du Centre a été entièrement réaménagée. La nouvelle plateforme lancée en 2018 offre une plus grande souplesse d'adaptation aux changements opérationnels, une meilleure expérience des utilisateurs et des participants ainsi que des capacités d'analyse des données.

Un accord a été signé avec l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU, le «*Staff College*») pour partager mutuellement la connectivité Internet en cas de problèmes, éliminant ainsi la nécessité d'une ligne de secours indépendante.

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Résultat 5: Personnel compétent et motivé

En 2018, le Centre a étendu le socle de compétences de son personnel et renforcé son système interne de reconnaissance des performances. De nouvelles initiatives ont été lancées pour faire progresser les indicateurs de haut niveau du résultat 5 du Programme et budget 2018-19. Un programme de développement du leadership a été lancé en 2018 dans le but de renforcer les capacités de leadership et de gestion du personnel. Conformément à la vision du Plan stratégique pour 2018-21, un programme de certification de l'apprentissage a été encouragé pour améliorer les compétences de facilitation du corps enseignant et un système de récompense et reconnaissance a été mise en place avec succès en 2018.

Indicateurs de gestion de haut-niveau	Base de référence	Cible pour 2018-19	Résultats de 2018
Indicateur 5.1. Renforcement des capacités de leadership et de gestion	Base de référence (2016): le programme de développement des capacités de leadership débutera en 2018	50 pour cent du personnel assumant une responsabilité managériale auront suivi le programme de développement des capacités de leadership	Répond aux exigences <i>Le programme a démarré en 2018 et 50 pour cent du personnel assumant une responsabilité managériale ont suivi le programme. Le programme a pris fin en mars 2019</i>
Indicateur 5.2. Renforcement des compétences de facilitation du corps enseignant	Base de référence (2016): huit fonctionnaires du Département de la formation accrédités en tant que facilitateurs par l'Association internationale des facilitateurs	24 fonctionnaires du Département de la formation accrédités en tant que facilitateurs par l'Association internationale des facilitateurs	Se rapproche des exigences <i>Une activité de facilitation de l'apprentissage aura lieu à Turin en mai 2019 pour 8 membres du personnel: 3 membres du personnel participeront individuellement à d'autres activités de certification en Europe en 2019. Une autre activité de certification aura lieu à Turin fin 2019.</i>

Indicateur 5.3. Établissement d'un système de reconnaissance et de récompense du mérite	Base de référence: Un système de reconnaissance et de récompense du mérite sera mis en place en 2018	Le système a été testé avec succès et quatre récompenses sont octroyées chaque année de la période biennale	Répond aux exigences <i>Le système a été testé avec succès en 2018 et quatre récompenses ont été octroyées en 2018.</i>
--	--	---	---

Conformément à l'indicateur 5.1 du P&B 2018-19, le Centre a élaboré et lancé un nouveau module de leadership et de développement pour donner aux cadres les moyens de devenir des leaders capables de contextualiser la direction de personnel afin d'obtenir des résultats en tirant pleinement parti des énergies, des compétences et des talents individuels. Cette possibilité d'apprentissage a été offerte à une première cohorte de leaders, conformément à l'indicateur. Une fois élargi, le module de leadership et de perfectionnement contribuera à la création d'une culture de management commune et à l'établissement d'une communauté de pairs qui partageront les mêmes valeurs et principes de management.

L'indicateur 5.2 vise à promouvoir l'accréditation en matière de facilitation de l'apprentissage pour le personnel participant à la conception et à l'exécution des activités d'apprentissage et de formation. Plusieurs cohortes se sont engagées dans ce processus de certification. Le Centre disposera ainsi d'une bonne base de facilitateurs certifiés qui contribueront aux exigences de qualité et à la réputation du Centre en tant que prestataire de formation mondial dans le cadre du mandat de l'OIT. Des programmes internes de formation de formateurs certifiés ont également été offerts au corps enseignant.

Conformément à l'indicateur 5.3 du Programme et budget 2018-19, un nouveau système de reconnaissance et de récompense a été mis à l'essai en 2018 pour reconnaître le mérite tant individuel que collectif. Le Centre a également lancé un processus visant à envisager de nouvelles approches en matière de gestion des performances.

En 2018, le Centre a maintenu son niveau actuel d'investissement dans la formation et le perfectionnement du personnel afin de renforcer les compétences et l'expertise thématique de son corps enseignant et du personnel d'appui, en mettant l'accent sur la capacité d'innovation, la diversification des compétences linguistiques et l'acquisition de compétences techniques de pointe, en particulier dans le domaine de l'apprentissage et des compétences pédagogiques. Ce programme a été mis en œuvre par le biais d'activités collectives de formation du personnel, auxquelles ont participé 158 fonctionnaires (dont 104 de la catégorie des services généraux). Parallèlement à la formation de groupe, on constate une demande croissante de formation individuelle sur mesure pour aborder des domaines spécifiques d'expertise technique et/ou pour répondre à des besoins de développement individuel. Pas moins de 63 activités de formation individuelle organisées selon différentes modalités d'apprentissage souples ont été accordées à part égale aux deux catégories de personnel, ainsi qu'aux femmes et aux hommes.

La réalisation d'activités visant à développer le leadership potentiel et individuel du personnel des services généraux s'est poursuivie avec l'organisation de quatre éditions du Programme des Nations Unies pour le développement du personnel des services généraux, en reconnaissance de l'importance que le Centre accorde à étendre le leadership à toutes les catégories de personnel, dont la contribution est essentielle au mandat du Centre.

Compte tenu de l'importance du développement des compétences linguistiques et de la diversité, le Centre continue d'appuyer le programme linguistique interne qui organise chaque année 30 cours différents dans cinq langues avec la participation de 173 fonctionnaires (133 femmes - 99 agents des services généraux).

Le nombre d'exercices de cohésion d'équipe a encore augmenté en 2018. Des initiatives visant à promouvoir la cohésion de groupe ont été proposées à toutes les équipes du Centre, qui ont pu bénéficier de la possibilité d'organiser des retraites d'équipe et des activités de consolidation d'équipe ou de coaching en 2018, ainsi que des formations spécifiques aux équipes. Au total, 189 personnes y ont participé.

Le Centre a reconnu un besoin croissant dans le domaine du bien-être et a mis en place des activités pour répondre à plusieurs enjeux: la sécurité sur le campus, l'écologisation des activités et les demandes de bien-être individuelles. L'Initiative bien-être et conseil en milieu de travail a continué d'être offerte avec succès au personnel. Étant donné l'engagement du Centre à offrir un environnement d'apprentissage et de travail sûr, exempt de harcèlement, d'abus de pouvoir ou d'intimidation, de nouvelles politiques et procédures ont été publiées pour traiter les situations de conflits interpersonnels dans la communauté des apprenants. Dans le cadre de cet effort institutionnel, plusieurs fonctionnaires ont reçu une formation spécialisée pour enquêter sur les cas de harcèlement en vue de constituer un groupe d'enquêteurs formés.

Le Centre a activement étudié la possibilité d'étendre les programmes de mobilité et d'échange de personnel entre le Centre et le Siège afin de renforcer l'intégration et de développer les compétences techniques et les connaissances dans les domaines essentiels de l'action de l'OIT. On constate une tendance aux échanges de personnel entre les deux entités, ce qui implique des efforts supplémentaires pour institutionnaliser davantage les programmes de mobilité et d'échanges.

Reconnaissant le rôle fondamental de la diversité dans la culture du Centre, celui-ci a lancé en 2018 un ambitieux plan d'action pour l'égalité des genres et de la diversité couvrant la période 2018-21. L'un des objectifs du plan est d'améliorer sa capacité interne à aborder efficacement la parité entre les sexes et la diversité et revoir les politiques et processus de ressources humaines du point de vue du genre et de la diversité. Plusieurs initiatives ont été lancées dans le cadre de ce plan et des progrès peuvent être signalés dans plusieurs de ses dimensions. La participation à des activités internes sur l'égalité et l'intégration des personnes handicapées a été proposée à plusieurs membres du personnel, tandis que les points focaux de genre ont reçu une formation spécifique leur permettant de devenir des agents du changement institutionnel.

Dans le cadre du plan d'amélioration découlant de l'audit sur la santé et la sécurité au travail réalisé à l'échelle du Centre en 2017, un certain nombre d'initiatives ont été menées en 2018 dans des domaines à risque, tant au niveau de l'organisation que des infrastructures. De plus, le Centre a effectué, en collaboration avec le Comité de la sécurité et santé au travail, une évaluation objective et axée sur les risques du stress lié au travail, suivant la méthodologie des meilleures pratiques, qui a conclu que le risque était faible. Une formation sur la SST complète et obligatoire pour l'ensemble du personnel a été élaborée en 2018 et sera mise en œuvre en 2019.

Les Services des ressources humaines ont également poursuivi leurs efforts de révision et d'automatisation des processus afin d'améliorer, de simplifier et de rendre plus convivial l'accès à leurs services, en collaboration avec ICTS. Le déploiement du système de gestion des congés électroniques et du portail dédié à la formation et au perfectionnement du personnel s'est achevé en 2018 avec la mise en place de processus d'approbation permettant de passer du format papier au format numérique.

Une nouvelle solution wi-fi a été déployée dans les chambres afin d'améliorer la couverture et les performances de la connexion et ce, de manière rentable.

Une nouvelle solution d'affichage numérique a été mise en place pour fournir aux participants des informations mises à jour automatiquement à l'entrée des salles de classe, améliorant la fiabilité et simplifiant la gestion par rapport à la solution précédente.

Quelque 150 tablettes supplémentaires ont été achetées pour répondre à l'utilisation accrue de la technologie dans les cours offerts sur le campus. Elles sont utilisées pour améliorer l'apprentissage par la technologie, tirer profit du campus en ligne et en maximiser l'utilisation.

Pour améliorer la qualité et l'expérience des utilisateurs des informations sur les activités et les services offerts aux participants sur le campus, une version mobile du portail Campus Life est disponible sur les *stores*. L'application Campus Life est désormais installée sur toutes les tablettes distribuées aux participants aux cours dispensés à Turin.

Pour maximiser la productivité et la flexibilité des responsables d'activité du Centre, où qu'ils soient, tout en veillant à la sécurité, on les a équipés d'ordinateurs portables Windows Surface Pro tournant sous Windows 10, des outils modernes dans un monde où prime la mobilité. Tous les ordinateurs du personnel sont désormais équipés de Windows 10, combiné à un système à double moniteur, une approche qui a été reconnue pour augmenter la productivité.

Résultat 6: Contrôle effectif

Ce résultat vise à évaluer les progrès réalisés par le Centre concernant le respect des normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance des organisations intergouvernementales. Le contrôle s'exerce au moyen de divers mécanismes, en particulier les audits externes et internes effectués sur les opérations du Centre. Le premier indicateur a pour but de veiller à ce que le Centre reçoive chaque année une opinion non qualifiée d'audit externe sur ses états financiers, confirmant qu'ils sont en pleine conformité avec les normes IPSAS. Le deuxième indicateur fournit le taux de mise en œuvre de toutes les recommandations prioritaires des audits internes et externes au Conseil et à la Direction.

Le troisième indicateur vise à s'assurer qu'une approche systémique est en place pour protéger et gérer toutes les informations du Centre grâce à une gestion efficace des risques, et que cette approche est conforme aux normes internationales de sécurité de l'information.

Indicateurs	Base de référence (2016)	Cible pour 2018-19	Résultats pour 2018
Indicateur 6.1. Obtention d'une opinion non qualifiée du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS	Obtention d'une opinion non qualifiée	Opinion non qualifiée en 2018 et 2019	Opinion non qualifiée du commissaire aux comptes et pleine conformité aux normes IPSAS
Indicateur 6.2. Taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe	Audit interne: 69 pour cent Audit externe N/D (pas de recommandations)	Audit interne: 75 pour cent Audit externe: 70 pour cent	Audit interne: 87 pour cent Audit externe: 70 pour cent
Indicateur 6.3. Conformité à la norme ISO/CEI 27001:2013	Certification obtenue en 2016	Conserver la certification	Conformité totale
Indicateur 6.4. Mise à jour des procédures opérationnelles de sécurité	N/D	Procédures opérationnelles de sécurité mises à jour, évaluées et officialisées	Procédures opérationnelles de sécurité actuelles

L'auditeur externe a émis une opinion non qualifiée sur les états financiers de 2018, confirmant la conformité du Centre aux normes IPSAS, au titre de l'indicateur 6.1.

Bien que la mise en œuvre des recommandations internes et externes hautement prioritaires progresse bien, bon nombre d'entre elles nécessitent des efforts considérables dans le Centre, car elles sont parfois très ambitieuses. Dans de nombreux cas, la mise en œuvre exige des ressources supplémentaires et beaucoup de temps de la part du personnel. Le résultat concernant les recommandations de l'audit interne au titre de l'indicateur 6.2 était plus élevé que l'objectif fixé. Le Centre est parvenu à atteindre un taux d'application de 87 pour cent des recommandations de haut niveau. Nous prévoyons que certaines des recommandations restantes seront abordées en 2019. Le Centre a atteint son objectif de 70 pour cent au titre de l'indicateur 6.2 en ce qui concerne les recommandations de l'audit externe. La direction du Centre continuera de donner suite le plus rapidement possible aux recommandations formulées par les auditeurs interne et externe, car celles-ci sont considérées comme importantes pour s'assurer que le Centre adopte les meilleures pratiques et qu'il dispose d'un cadre de contrôle interne adéquat.

Une évaluation externe a été réalisée, aboutissant au maintien de la certification de la sécurité informatique (ISO 27001) en 2018, et démontrant la conformité du Centre aux meilleures pratiques internationales.

Résultat 7: Empreinte environnementale réduite

Indicateurs	Base de référence (2016)	Cible pour 2018-19	Résultats pour 2018
Indicateur 7.1. Conservation du Drapeau vert	Obtention du Drapeau vert	Conservation du Drapeau vert	Conservation du Drapeau vert
Indicateur 7.2. Réduction des déchets	Données de l'inventaire officiel des déchets de 2016	Réduction de 10 pour cent du volume par personne de déchets non triés	La mise en œuvre de la solution technique de mesure des déchets est terminée. Inclusion de clauses spécifiques dans les nouveaux contrats de restauration et de nettoyage à compter du 1 ^{er} janvier 2019
Indicateur 7.3. Certification environnementale	Obtention du Drapeau vert	Étude de faisabilité d'un projet complétant la certification actuelle «Drapeau vert», destinée aux institutions d'enseignement, par une certification plus orientée sur les entreprises (LEED, ISO)	Étude de faisabilité terminée

Dans le cadre de l'amélioration de l'expérience résidentielle de nos clients (programme *Customer Delight*), certaines améliorations ont été apportées, notamment la rénovation des gymnases, la création d'un magasin, la rénovation du hall et des couloirs et l'installation de nouvelles signalisations au rez-de-chaussée du pavillon Americas 1. Certaines interventions de maintenance extraordinaires ont été effectuées, et d'autres sont en cours d'exécution, pour répondre aux problèmes les plus urgents mis en évidence par l'audit de la SST. Profitant de la pause estivale, d'importants travaux d'entretien, indispensables pour éviter les interruptions d'activité, ont été effectués sur les installations techniques (réparation des canalisations, amélioration du système de chauffage, etc.). Ces travaux sont indispensables pour assurer le bon fonctionnement des anciennes canalisations et installations et éviter ainsi l'interruption des activités du Centre.

Le vaste programme transversal *SecurityFirst* a continué de renforcer la sécurité globale du campus. Le personnel, les procédures et le matériel font l'objet d'un suivi régulier et un certain nombre de mesures d'amélioration ont été prises. Grâce à une procédure de renseignement plus précise et plus exigeante et la coopération avec les services de formation et les ambassades italiennes, le nombre de participants manquants reste minime.

Le Centre a poursuivi dans tout le campus sa campagne de sensibilisation sur l'économie d'énergie et les enjeux de la durabilité environnementale. Les rapports d'inventaire des émissions de gaz à effet de serre, dont l'inventaire des déchets ont été produits et soumis au PNUE/Initiative du Bleu au vert. En consultation avec l'OIT à Genève et la CCNUCC, les émissions inévitables ont été neutralisées par l'achat de crédits de carbone. Le processus annuel afin de conserver le drapeau vert décerné par la Fondation pour l'éducation à l'environnement a été mené à bien. Le Centre a terminé la mise en œuvre de la solution technique permettant de mesurer la réduction prévue de 10 pour cent du volume de déchets non triés par personne. Des clauses spécifiques sur la durabilité environnementale ont été incluses dans les nouveaux contrats de restauration et de nettoyage à compter du 1^{er} janvier 2019. Le Centre a également achevé l'étude de faisabilité d'un projet complétant la certification actuelle «Drapeau vert», destinée aux institutions d'enseignement, par une certification plus orientée sur les entreprises (LEED, ISO).

Le Centre a encore amélioré ses stratégies de passation de marchés afin d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible, tout en promouvant les valeurs du Centre que sont la durabilité, le travail décent, l'égalité des genres et la diversité. De nouveaux contrats de services de restauration et de déplacements professionnels ont été attribués.

ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX

Élément déterminant A: Innovation et apprentissage

Dans le contexte du travail du Centre, le terme *Innovation et apprentissage* désigne le processus *d'amélioration permanente des processus de service et de la gamme de produits du Centre en prévision de l'évolution des besoins et du marché ou en réponse à celle-ci*. L'hypothèse sous-jacente est qu'un organisme novateur misant sur l'apprentissage s'adapte mieux à son environnement et a de meilleures chances de réaliser pleinement sa mission de manière durable.

Pour stimuler l'innovation et l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation, le Centre a publié en 2018 un Plan d'action de quatre ans (couvrant la durée du cadre stratégique de haut niveau du Centre pour 2018-21). Le Plan d'action encourage l'adoption de nouvelles approches telles que le *design thinking* et des méthodes allégées/flexibles pour le développement de ses produits et services. D'autre part, il ouvre un espace créatif tant pour le personnel que pour les participants, leur permettant de prototyper des solutions novatrices d'apprentissage et de se lancer dans des parcours d'apprentissage expérimentaux. Le Plan met donc l'accent sur l'apprentissage de la façon d'innover, ou, en bref, sur l'innovation dans l'apprentissage.

Le plan d'action distingue quatre domaines de résultats distincts mais interdépendants qui se renforcent mutuellement:

- a) *Produits*: Interventions visant à développer de nouveaux produits et services en prévision et en réponse à l'évolution du contexte.
- b) *Personnel*: Interventions visant à promouvoir une culture de l'innovation et de l'apprentissage parmi le personnel du Centre.
- c) *Infrastructures*: Interventions visant à améliorer les infrastructures physiques sur le campus pour soutenir les activités d'innovation en matière d'apprentissage sur mesure.
- d) *Environnement favorable*: Interventions visant à faciliter la mise en place d'un «écosystème» propice à la mise en œuvre des interventions liées aux points a) à c) ci-dessus.

Un objectif concret à atteindre d'ici 2021 a été défini pour chaque domaine de résultat. Le Plan précise pour chaque objectif un certain nombre de réalisations ou livrables, et pour chaque livrable, une série de groupes d'activités. Les progrès vers l'atteinte des objectifs du Plan d'action pour l'innovation et l'apprentissage sont suivis à l'aide d'indicateurs qui découlent des trois indicateurs de performances suivants qui figurent dans le P&B 2018-19 pour cet élément déterminant.

Indicateurs	Base de référence	Cible pour 2018-19	Résultats de 2018
A.1: Nombre de nouveaux produits de formation mis sur le marché chaque année	Deux par an	Trois par an	Trois
A.2: Pourcentage de cours ouverts utilisant le Campus en ligne.	(2016) 25 pour cent	50 pour cent	84,2 pour cent
A.3: Création d'un laboratoire de l'apprentissage	N/D	À fixer en 2018	Au stade de la planification

Les résultats de 2018 relatif à l'indicateur A.1 indiquent que le Centre a accéléré son rythme de développement de nouveaux produits. Pour être considérée comme un nouveau produit, l'offre correspondante doit avoir été réutilisée au moins une fois. Cela signifie que les tentatives de

développement de nouveaux produits qui n'ont pas abouti (en moyenne deux cas sur trois) ne sont pas mentionnés. Le principal instrument pour encourager les efforts de développement de nouveaux produits est le Fonds d'innovation du Centre. En 2018, au total, sept projets du Fonds d'innovation ont été soutenus par le Centre, pour une introduction sur le marché au cours de l'année 2019. Sur la même période de référence, trois produits mis au point grâce au financement d'amorçage du Fonds en 2017 ont été lancés sur le marché: la trousse à outils sur les méthodes prospectives, le Programme de certification des formateurs en entrepreneuriat et le Programme de certification professionnelle des spécialistes en protection sociale quantitative.

Aperçu des projets du Fonds d'innovation 2018

Le Fonds d'innovation est disponible pour permettre au Centre d'innover, de tester des hypothèses et d'utiliser de nouvelles méthodes et technologies. En 2018, le travail d'innovation a été canalisé à travers trois guichets différents:

Guichet 1 (90 000 euros)

Le premier guichet avait pour fonction de soutenir l'**extension des modules d'apprentissage à distance autoguidés** dans son offre de formation en ligne. Six nouveaux produits ont été développés dans ce cadre, dont trois ont déjà été lancés sur le marché fin 2018:

- [Comprendre la fragilité: Une boussole pour orienter le monde du travail](#) - *final*
- [Promouvoir une transition juste vers la durabilité environnementale](#) - *final*
- [Dialogue social et relations industrielles - Initiation](#) - *final*
- Introduction aux Normes internationales du travail - *validation finale*
- Transition vers l'économie formelle - *validation finale*
- Les bases des coopératives agricoles - *validation finale*

Les critères suivants ont été pris en compte pour la conception et le développement des produits susmentionnés:

- **Réutilisabilité:** les matériels d'apprentissage autoguidés sont considérés comme des supports d'apprentissage réutilisables à des fins de formation, de sensibilisation et de promotion des activités de formation.
- **Suivi de l'impact:** des matériels d'apprentissage autoguidés sont mis à la disposition des apprenants à travers le Campus en ligne du Centre; ils permettent de suivre la portée, l'évaluation des connaissances, la finalisation et la satisfaction. C'est à cette fin que la nouvelle série de documents autoguidés tirent parti de fonctionnalités telles que les évaluations d'acquisition de connaissances *ad hoc* avant et après la formation, la délivrance automatique des certificats et un questionnaire d'évaluation standard.
- **Format innovant:** les matériels autoguidés ont été conçus selon une approche modulaire, en utilisant différents outils de rédaction tels que *Articulate Storyline*, *Articulate Rise*; ils sont présentés sous diverses formes, comme par exemple des supports d'apprentissage spécifiques et des MOCC.

Guichet 2 (45 000 euros)

Le deuxième guichet a servi à piloter l'**application de formats d'apprentissage novateurs et expérimentaux**. Trois initiatives ont été réalisées avec succès et pourront être réutilisées ultérieurement comme produits ou services novateurs:

- Un **Laboratoire** suivant l'approche de **design thinking** sur le harcèlement et la violence dans le monde du travail. Ce format particulier peut être réutilisé dans toutes les situations où des solutions créatives doivent être élaborées pour répondre à des défis identifiés.
- **Design sprint** sur le développement de sites Internet de projets, en étroite collaboration avec le Programme des politiques et analyses de l'emploi (EPAP) sur les BRICS. Le développement rapide de sites Internet et d'architectures d'information peut être réutilisé ou appliqué dans n'importe quel domaine d'expertise spécifique.
- Un **hackathon** sur le lien entre l'avenir du travail et l'apprentissage a été préparé en 2018 par le Programme d'innovation dans l'apprentissage du Centre conjointement avec le Département de la communication du BIT et lancé à l'occasion du Tour du monde de l'OIT en avril 2019. La méthodologie du *hackathon* est maintenant prête à être réutilisée dans d'autres contextes.

Guichet 3 (20 000 euros)

Le troisième guichet a servi à **moderniser l'identité visuelle du Centre** et à l'adapter aux normes de communication du 21^e siècle. De nouvelles orientations sur l'identité visuelle institutionnelle ont été lancées par le Programme de l'innovation dans l'apprentissage (ex-DELTA) et présentées au cours de la Journée de l'innovation, en octobre 2018. Cette action est étroitement liée à l'idée d'encourager les collègues à utiliser des approches promotionnelles plus innovantes, y compris des outils numériques et des campagnes de sensibilisation. De nouveaux produits de communication (tels que des dépliants mis à jour et des cartes de médias sociaux) sont déjà intégrés dans les paquets de services de communication à la disposition de toutes les unités de formation.

En ce qui concerne l'indicateur A.2, les résultats de 2018 indiquent également que le taux d'adoption par des programmes techniques de formations renforcées en technologies de l'information (TI) a dépassé les projections initiales. À la fin de 2018, plus de huit cours sur les dix figurant dans le calendrier de formation du Centre ont utilisé le Campus en ligne pour accroître la sensibilisation des participants et l'impact de l'apprentissage. On prévoit que d'ici fin 2019 tous les cours ouverts fonctionneront avec une plateforme en ligne.

Pour ce qui est de l'indicateur A.3, le Centre a terminé une étude de conception pour le Laboratoire de l'apprentissage et a élaboré les grandes lignes d'un plan d'affaires pour ses activités. Le laboratoire sera hébergé dans le pavillon Africa 11 et, après la conclusion d'un accord de financement avec le ministère italien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, la rénovation des installations commencera en 2019.

Alors que la construction du Laboratoire de l'apprentissage est en cours, et afin de favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation parmi son personnel, le Centre a organisé en octobre 2018 sa première Journée de l'innovation durant laquelle le personnel, les participants et les membres du Conseil ont pu explorer différents aspects de l'avenir de la formation. Voir <https://www.youtube.com/watch?v=wso1I2kuwRc> pour une impression visuelle du déroulement de la Journée de l'innovation.

Le programme DELTA (rebaptisé en janvier 2019 Programme de l'innovation dans l'apprentissage, LIP) a également organisé une série d'activités de prospection pour les bureaux extérieurs de l'OIT et soutenu l'Initiative du centenaire pour l'avenir du travail par le biais d'activités de partage des connaissances. Pour plus d'informations sur la portée des travaux du Centre dans le cadre de l'Initiative du Centenaire sur l'avenir du travail, se référer à <https://www.itsilo.org/en/supporting-initiatives/future-of-work>. Le programme LIP a également été désigné comme point focal pour soutenir la conception des activités qui seront menées en 2019 dans le cadre des célébrations du centenaire de l'OIT.

Une autre innovation de première ligne: Les services de renforcement des capacités institutionnelles

Dans le cadre de ses activités d'apprentissage et d'innovation, et en prévision de la publication de la stratégie de développement des capacités institutionnelles de l'OIT en 2019, le Centre a investi dans la création d'une fonction interne (qui sera assumée par le Programme du développement durable). Cette fonction interne aura pour rôle principal de fournir des services de renforcement des capacités institutionnelles axés sur les institutions nationales et régionales de formation liées aux mandats de l'OIT. Dans le cadre des activités pilotes menées au titre de cette nouvelle fonction, le Centre a réalisé en 2018 une étude de faisabilité sur la création d'un Institut de formation aux relations industrielles durables au Myanmar.

Cette fonction interne aura également pour rôle d'explorer, en étroite consultation avec l'OIT, l'espace stratégique pour la facilitation des services de développement des capacités institutionnelles destinés à l'ensemble du système des Nations Unies concernant le lien entre travail décent et développement durable. L'une des activités pilotes dans ce domaine, discutée avec l'OIT et l'École des cadres du système des Nations Unies en 2018, est l'élaboration d'un module de formation sur le sujet destiné aux coordonnateurs résidents.

Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité

Le Centre a un rôle important à jouer en tant que promoteur de l'égalité des genres et la diversité. Il promeut *l'égalité des genres et la diversité, d'abord parmi son propre personnel et, ensuite, parmi les participants à ses cours de formation sur le campus et sur le terrain dans le monde entier, dans le cadre de leur expérience d'apprentissage.*

En vue de promouvoir l'égalité des genres et la diversité, le Centre a élaboré en 2018 un Plan d'action dans le cadre d'un processus participatif et consultatif impliquant tout le personnel du Centre. Ce plan s'inspire des résultats de l'audit participatif sur le genre qui a été réalisé au dernier trimestre 2016, des enseignements tirés de l'exécution du Plan d'action du Centre sur le genre axé sur les résultats pour la période 2012-15 et s'appuie aussi sur Plan d'action de l'OIT pour l'égalité entre hommes et femmes pour les périodes 2010-15 et 2016-17. Le Plan d'action sur le genre et la diversité est un document interne de planification de l'organisation; les progrès de sa mise en œuvre sont suivis par le tout nouveau Conseil consultatif sur le genre et la diversité qui soutient le Directeur du Centre et par les Points focaux en matière de genre et de diversité au sein de chaque unité de l'organisation.

Le Plan d'action sur le genre et la diversité comporte trois domaines d'action:

- a) *Le personnel*: interventions visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité au sein du personnel du Centre.
- b) *Les participants*: interventions visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité dans le monde entier par l'intermédiaire des participants aux cours de formation du Centre.
- c) *L'environnement favorable*: interventions visant à faciliter un environnement institutionnel propice à la mise en œuvre de mesures relevant des domaines d'action «a» et «b».

Un ou plusieurs résultats concrets à atteindre d'ici 2021 a été défini dans chaque domaine. Pour chaque résultat, le Plan précise un certain nombre de réalisations ou livrables, et pour chaque livrable, une série de groupes d'activités. Les progrès vers l'atteinte des résultats du Plan d'action sont suivis à l'aide d'indicateurs qui découlent des quatre indicateurs de performances énumérés dans le P&B 2018-19 pour cet élément déterminant.

Indicateurs de gestion de haut-niveau	Base de référence	Cible pour 2018-19	Résultats 2018
B.1: Pourcentage des activités de formation qui atteignent un score de 2 ou plus dans le système du marqueur de genre	(2016) 48 pour cent	(Moyenne pour la période biennale 2018-19) 48 pour cent	55,8 pour cent
B.2: Accès sans obstacle au premier étage du pavillon Asia 14	N/D	Rénovation complète du pavillon Asia 14	Annulée (la priorité a été donnée aux pavillons Africa 10 et 11)
Indicateur B.3: Pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques	45 pour cent	47 pour cent	Dépasse les exigences 49 pour cent de femmes au sein de la catégorie des services organiques

Indicateur B.4: Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe	36 pour cent	36 pour cent	Dépasse les exigences <i>39 pour cent de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe</i>
---	--------------	--------------	--

Les résultats pour l'année 2018 montrent que près de 60 pour cent de tous les cours offerts par le Centre ont été signalés par un marqueur de 2 ou plus, c'est-à-dire qu'ils font explicitement référence à la promotion de l'égalité des genres et à la diversité lors des sessions. Un marqueur de genre évalue le niveau d'intégration du genre dans les activités du Centre. Il prévoit quatre niveaux : 0 - pas d'intégration; 1 - intégration limitée; 2 - intégration complète; 3 - approche genre. L'année 2018 a vu augmenter de 6,5 pour cent le nombre d'activités intégrant pleinement les questions de genre (score de 2) (de 49,3 pour cent en 2016-2017 à 55,8 pour cent en 2018). Cette évolution positive peut être attribuée en partie à la formation interne offerte à l'ensemble du personnel du Département de la formation sur la manière de mieux évaluer la dimension de genre de leurs activités.

L'indicateur de performance B.2 a été annulé en raison de la décision de la Direction de concentrer les efforts de rénovation au cours de l'exercice biennal 2018-19 sur les pavillons Africa 10 et 11 et de mettre en attente les travaux d'installation d'un ascenseur dans le pavillon Asia 14. La rénovation du pavillon Asia 14 est prévue pour la période biennale 2020-21.

Au titre des indicateurs de performance B.3 et B.4, des progrès substantiels ont été enregistrés dans les efforts déployés par le Centre pour promouvoir la parité entre les sexes et la diversité. Fin 2018, le pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe était de 49 pour cent, tandis que le pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe s'élevait à 39 pour cent. Au moment de la préparation du présent document, ces deux indicateurs étaient supérieurs à l'objectif fixé pour l'exercice biennal (respectivement 47 et 38 pour cent).

À la suite des actions ci-dessus, et afin de promouvoir la prise de conscience et l'appréciation de l'égalité des genres et de la diversité, le Centre a organisé en juin 2018 sa première Journée sur la diversité, qui a offert au personnel et aux participants l'occasion de célébrer la diversité et de réfléchir aux stratégies d'inclusion. Voir <https://www.youtube.com/watch?v=wso1l2kuwRc> pour une impression visuelle du déroulement de la Journée sur la diversité

Toujours dans le cadre de l'exécution du Plan d'action, le Centre a révisé au second semestre 2018 son protocole de lutte contre le harcèlement et a ensuite formé son personnel à l'application de ce protocole; le Centre a ensuite facilité l'accès des membres de son service des ressources humaines à la formation aux stratégies de recrutement pour promouvoir la diversité et l'inclusion des personnes handicapées.

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

En 2018, le Centre a redoublé d'efforts pour promouvoir le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail (NIT) en tant que valeurs fondamentales qui sous-tendent l'Agenda pour le travail décent et, par extension, la gamme de services proposés par l'organisation pour le renforcement des capacités. Afin de donner à ces efforts une orientation et un effet, le CIF-OIT a élaboré un Plan d'action pour promouvoir à l'échelle du Centre les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme; ce plan sera lancé au début de 2019.

Le Plan d'action s'appuie sur les enseignements tirés depuis 2012 en matière d'intégration des NIT, du dialogue social et du tripartisme dans le Plan stratégique 2012-2015 du Centre et tient compte des recommandations émanant des évaluations externes des activités du Centre menées en 2017 et 2018 pour la promotion des NIT, du dialogue social et du tripartisme. Bien que la mise en œuvre du Plan d'action relève de la responsabilité de toutes les unités du Centre, un groupe de coordination, incluant ACT/EMP, ACTRAV, SPGT, ILSGEN et le Directeur de la formation, a été mis en place pour suivre de près et soutenir les progrès dans la mise en œuvre.

Le Plan d'action prévoit trois domaines de résultats:

- a) *Personnel*: interventions visant à promouvoir les NIT, le dialogue social et le tripartisme auprès du personnel du Centre.
- b) *Participants*: interventions visant à promouvoir les NIT, le dialogue social et le tripartisme parmi les participants et à travers les activités de formation du Centre.
- c) *Environnement favorable*: interventions visant à faciliter un environnement institutionnel propice à la mise en œuvre des mesures relevant des domaines d'action a) et b).

Le Plan sera un outil axé sur les résultats, avec des objectifs mesurables et des mesures de performance découlant des trois indicateurs suivants figurant dans le P&B 2018-19:

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats de 2018
C.1: Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil ou session d'apprentissage sur les NIT	N/D	50 pour cent	40,9 pour cent
C.2: Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil ou session d'apprentissage sur le dialogue social et le tripartisme	N/D	50 pour cent	N/D À déclarer à partir de 2019
C.3: Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite aux normes internationales du travail lors de la formation	N/D	75 pour cent des participants aux activités avec un marqueur des NIT de 2 ou plus	86,7 pour cent

Dans l'attente du lancement du Plan en décembre 2018, le Centre a entrepris d'élaborer des systèmes de marqueurs et des questions d'évaluation supplémentaires obligatoires en prévision de ses tâches de préparation de rapports liés aux indicateurs C.1-C.3. Le système de marqueurs des NIT a été lancé en juillet 2018; les résultats révèlent que 40,9 pour cent des activités de formation ont intégré au moins un outil ou une session d'apprentissage sur les normes internationales du travail en 2018. Environ 86,7 pour cent des participants aux activités citées ont déclaré, dans le cadre de l'évaluation de fin d'activité, que les NIT leur avaient été explicitement mentionnées pendant la

formation. Le système de marqueur du dialogue social et du tripartisme et la question d'évaluation obligatoire seront lancés au début de 2019.

Afin d'établir un mécanisme pour l'intégration future des messages sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans l'ensemble des activités de formation du Centre, ce dernier a également créé un groupe d'assurance qualité au sein de son département de formation. L'objectif du groupe est de faire examiner les programmes des cours de formation sélectionnés par des pairs et de veiller à ce que les messages fondamentaux sur le respect des droits au travail, le dialogue social et le tripartisme soient plus efficacement intégrés. À la fin de 2018, le matériel de formation de l'Académie sur les normes internationales du travail a été revu.

II. GESTION DES RISQUES

Au cours de la période considérée, le Comité de gestion des risques (RMC) a continué à surveiller les risques externes et internes afin de veiller à ce que le Centre soit protégé par la mise en œuvre de mesures d'atténuation et que les risques résiduels se situent dans des limites acceptables pour le Centre.

L'objectif du Comité de gestion des risques du Centre est de s'assurer que le Centre gère efficacement, à travers un système de surveillance systématique, les risques qui pourraient affecter la réalisation des objectifs, des priorités, des résultats et de la mission du Centre tels qu'ils sont définis dans son Plan stratégique.

Le registre des risques fournit des informations sur les risques opérationnels du Centre et sur les mesures d'atténuation déjà en place, ainsi que sur les mesures exceptionnelles à mettre en œuvre pour réduire l'évaluation des risques actuels, laquelle est basée sur la probabilité de survenance et l'impact éventuel sur les opérations du Centre.

En vertu des principes de la politique en vigueur ainsi que des règles et procédures émises en 2016, tous les membres du personnel sont censés identifier, évaluer et gérer les risques associés à leur secteur d'activité, ce qui est essentiel pour la planification stratégique et pour une bonne gouvernance et fait partie intégrante des meilleures pratiques de gestion. Un processus formel est en place afin de faire remonter les risques identifiés à tous les niveaux jusqu'au Comité de gestion des risques. Les informations sur les risques et leurs évaluations fournissent des données complètes qui sont utilisées par les membres de la Commission lors de leurs discussions et alimentent le registre général des risques du Centre.

III. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION

Durant l'exercice 2018, les activités de formation et d'apprentissage du Centre ont été exécutées par huit programmes techniques avec l'appui du Service des partenariats et du développement de programmes (PRODEV):

- 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

PARTICIPANTS, JOURNÉES DE FORMATION ET JOURS/PARTICIPANT PAR PROGRAMME EN 2018

Programme	Formation présentielle			Apprentissage à distance
	Participants	Jours de formation	Jours/participant	Participants
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	1 012	179	4 623	1 285
Politiques et analyses de l'emploi ¹	1 225	388	9 836	613
Entreprise, microfinance et développement local ¹	1 464	392	12 078	1 104
Protection sociale, gouvernance et tripartisme ¹	2 365	544	13 635	1 567
Activités pour les travailleurs	883	150	3 385	1 485
Activités pour les employeurs	737	112	2 369	723
Développement durable ¹	1 226	791	15 040	1 715
Formation à distance et technologies de l'apprentissage ²	472	70	1 834	936
Service des partenariats et du développement de programmes ¹	53	25	580	41
Formation de dirigeants ³	1 231	110	6 208	208
Autres	-	-	-	88
Total	10 668	2 761	69 588	9 765

^{1/} Y compris les participants aux programmes de master et aux cours de la *Turin School of Development*.

² Rebaptisé «Innovation dans l'apprentissage» le 1^{er} janvier 2019.

³ Y compris les participants aux activités organisées par le Bureau des États fragiles. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Bureau des États fragiles a été établi en tant que programme technique et rebaptisé «Programme des emplois au service de la paix et de la résilience» (JPR).

On trouvera dans les paragraphes suivants un résumé des principales activités de formation et autres activités d'apprentissage réalisées par chaque programme.

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

Le programme Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres (ILSGEN) vise à renforcer les capacités de ratification et de promotion de l'application des normes internationales du travail, parvenir à l'égalité des genres et protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables. Il promeut également l'égalité des genres et la diversité comme un élément transversal déterminant pour l'élaboration des politiques ciblant les participants et le personnel.

En 2018, ILSGEN a mené des activités à Turin, sur le terrain et en ligne. La deuxième édition de l'**Académie sur les NIT à Turin** a confirmé le succès de ce format en offrant aux professionnels actifs dans la promotion des droits au travail une série de cours hautement spécialisés sur les NIT. **D'autres cours ouverts sur le campus** ont abordé des sujets tels que la Convention du travail maritime, le travail forcé et le travail des enfants, ainsi que l'inclusion de l'égalité des personnes handicapées. Des cours sur le genre et le changement organisationnel, des audits participatifs sur le genre et la violence fondée sur le genre dans le monde du travail ont suscité l'intérêt de nombreux participants et institutions.

L'étroite collaboration avec le siège et les bureaux extérieurs de l'OIT a permis d'**adapter les programmes d'études aux besoins des pays ou des régions**, abordant notamment des questions telles que l'élaboration de rapports sur les NIT, les NIT pour les juristes, et les NIT pour les médias. D'autres activités sur le terrain ont porté sur le travail forcé, la Convention du travail maritime, 2006, l'élaboration de rapports sur le travail des enfants, l'équité salariale et les peuples autochtones et tribaux. **Des activités d'apprentissage sur mesure** sur l'intégration de la dimension de genre et la budgétisation sensible au genre ont également été menées à la demande d'autorités nationales, d'agences internationales et d'autres initiatives multipartites, comme par exemple, la budgétisation sensible au genre pour l'Afrique du Sud, l'inclusion sociale et le genre pour l'Agence Millennium Challenge Account/Maroc, la violence fondée sur le genre dans le secteur de la confection en Asie avec la Fair Wear Foundation.

Le personnel du programme ILSGEN a également été sollicité pour fournir des services d'**assistance technique**, portant notamment sur l'élimination du travail forcé et du travail des enfants (Projet de surveillance par une tierce partie de l'OIT et Programme par pays de promotion du travail décent en Ouzbékistan), ainsi que sur l'intégration des questions de genre et les audits participatifs en Turquie, au Costa Rica et en République dominicaine. Ces derniers sont les résultats directs du programme de certification des facilitateurs des audits participatifs de genre du Centre qui a, à ce jour, certifié plus de 200 facilitateurs du monde entier.

En collaboration avec le Département des normes internationales du travail du BIT (NORMES), ILSGEN a contribué à l'Initiative sur les normes en rédigeant un guide sur les pratiques établies dans l'ensemble du système de supervision. Il a également produit de nouveaux **outils pour la formation en ligne et des publications**, tels qu'un cours d'introduction aux NIT, des cours de formation juridique permanente sur les NIT, un «Guide révisé sur les normes internationales du travail» et un nouveau chapitre sur la sécurité et la santé au travail pour le manuel «Droit international du travail et droit interne». Certains d'entre eux contribuent à l'intégration des NIT au sein du Centre.

Des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur (Lisbon School of Management) ont été renforcés, tandis que de nouveaux partenariats avec des associations de juristes ont été envisagés.

Politiques et analyses de l'emploi

En 2018, la demande de formation sur le développement des compétences, les politiques de l'emploi et du marché du travail et les outils d'analyse a augmenté aussi bien dans les États Membres de l'OIT que parmi les principaux partenaires de développement. En réponse, le Programme des politiques et analyses de l'emploi (EPAP) a renforcé son portefeuille d'activités à Turin et sur le terrain pour renforcer les capacités au titre du résultat 1 du P&B de l'OIT «Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes» et du résultat 6 «La formalisation de l'économie informelle».

En ce qui concerne les **politiques de l'emploi et du marché du travail**, EPAP a proposé un ensemble exhaustif de cours en 2018 axés sur la mise en œuvre des politiques de l'emploi liées à l'exécution du mandat de l'OIT au titre du résultat 1. Parmi les temps forts figurent les cours sur les politiques nationales de l'emploi, les politiques actives du marché du travail et les services de l'emploi, ainsi que les politiques macroéconomiques. EPAP a également organisé un Forum d'apprentissage sur les innovations dans les investissements et les programmes publics pour l'emploi à Turin ainsi que des cours régionaux sur l'emploi à Abidjan et Lima et sur les politiques salariales à New Delhi. EPAP a renforcé son partenariat avec la Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne afin de former le personnel des délégations basées en Afrique à l'intégration de l'emploi dans la coopération européenne au développement.

Le Programme a mené un certain nombre d'activités de formation pour promouvoir **l'emploi des jeunes**, notamment l'Académie sur l'emploi des jeunes, un programme phare qui a attiré des participants de plus de 35 pays, et un cours sur le suivi et l'évaluation pour les pays d'Afrique lusophone (PALOP) avec l'aide du ministère du Travail du Portugal. EPAP a également lancé un nouveau partenariat avec le Réseau d'instituts de recherche sur le travail dans les pays du groupe BRICS, incluant un Forum d'experts venus des BRICS sur l'emploi des jeunes qui a eu lieu en novembre 2018.

En ce qui concerne le **développement des compétences et l'EFTP**, le programme a continué d'offrir de nombreuses activités, y compris différentes versions de cours bien rodés sur la gestion des centres de formation professionnelle et l'anticipation et l'adéquation des compétences à Turin, Addis-Abeba, Beyrouth et Luanda. Parmi les autres activités novatrices, on peut citer un atelier régional asiatique sur les apprentissages de qualité qui a eu lieu à Siam Reap (Cambodge) et un cours basé à Turin sur les approches sectorielles du développement des compétences.

Dans le cadre de son portefeuille sur **l'économie informelle**, EPAP a organisé avec succès l'Académie phare sur la Transition vers l'économie formelle, qui a réuni des participants de plus de 40 pays. D'autres activités comprenaient un forum pour le Maghreb qui s'est tenu à Nouakchott et un cours à Turin sur la formalisation des entreprises et la productivité dans les PME.

Un certain nombre de nouvelles formations novatrices sur les **statistiques et l'analyse du marché du travail** ont été lancées, dont des cours sur les ODD en arabe, STATA pour l'analyse du marché du travail, les concepts et indicateurs du marché du travail et la modélisation macroéconomique. Un nouveau projet sur l'analyse du marché du travail dans le secteur de la santé a été lancé avec l'OMS et un atelier régional sur les systèmes d'information sur les marchés du travail (SIMT) et le rôle des observatoires de l'emploi a été organisé à Bamako, pour les États membres de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

Entreprise, microfinance et développement local

En 2018, le programme Entreprise, microfinance et développement local (EMLD) a mis en œuvre une offre de formation variée comportant des programmes de masters sur «le patrimoine mondial et les projets culturels pour le développement» (en anglais et espagnol), des académies, des cours standard, des ateliers et une université d'été. Ces activités ont contribué aux résultats stratégiques de l'OIT sur «La promotion des entreprises durables», «La formalisation de l'économie informelle», «Le travail décent dans l'économie rurale» et «Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes».

En mai, EMLD a organisé, en collaboration avec EPAP et SPGT, une Académie sur le travail décent destinée aux pays lusophones. L'Académie a mis les décideurs et les mandants de ces pays au fait des différents aspects de l'Agenda du travail décent de l'OIT et a fait naître dans certains de ces pays des initiatives complémentaires très intéressantes.

Début juin, le Programme a offert pour la première fois une Académie pour les formateurs à l'entrepreneuriat, qui a donné aux formateurs en entreprise et aux prestataires de services de développement des entreprises la possibilité de devenir formateurs certifiés aux méthodes de formation entrepreneuriale de l'OIT comme «GERME» et «GET Ahead [Aller de l'avant] pour les femmes dans l'entreprise».

Au cours de l'été, après avoir accueilli le Programme annuel de formation en microfinance Boulder (anglais et français), auquel ont assisté plus de 220 participants, EMLD a reçu 125 étudiants et professeurs d'universités chinoises dans le cadre de la Global Youth Leadership Academy. Les étudiants se sont familiarisés avec le leadership en lien avec le multilatéralisme, les objectifs du développement durable, la responsabilité sociale et environnementale et l'Agenda du travail décent.

En automne, la première édition de l'Académie «Impact Insurance» a été organisée à Turin, en coopération avec le Programme de finance sociale de l'OIT. L'Académie a fait part à un public composé de compagnies d'assurance, de décideurs et de praticiens du développement plus de dix ans d'expérience en matière d'assurance inclusive.

En octobre, EMLD a lancé la première édition des Semaines de l'entrepreneuriat, pour donner la chance aux agences et individus promouvant l'entrepreneuriat d'acquérir des connaissances sur les outils et stratégies dans ce domaine. L'activité a offert plusieurs modules sur l'entrepreneuriat vert, l'entrepreneuriat des jeunes et l'entrepreneuriat des femmes.

EMLD a élargi son portefeuille en proposant des solutions axées sur le marché pour le développement d'entreprises dans des situations fragiles, notamment pour les personnes déplacées de force et leurs communautés d'accueil.

Les cours (résidentiels et à distance) sur la réduction des risques de catastrophe et le tourisme durable ont fait l'objet d'un regain d'intérêt et d'une attention accrue et ont été remaniés pour assurer leur cohérence avec l'approche de l'Agenda du travail décent sur la résilience des entreprises et des moyens de subsistance dans les contextes affectés par les catastrophes et le tourisme durable pour la création d'emplois.

En ce qui concerne le matériel didactique, EMLD a élaboré de nouveaux Jeux sur l'esprit d'entreprise et révisé les supports de formation de la méthodologie «Tout Savoir sur l'Entreprise» de l'OIT/CIF-OIT. Il a également développé et lancé de nouveaux programmes de formation sur l'éducation financière et le coaching d'entreprise.

Protection sociale, gouvernance et tripartisme

Dans le groupe d'activités relatives à l'**administration du travail et à l'inspection du travail**, un cours d'apprentissage en ligne sur l'inspection du travail a été offert pour la première fois en portugais, en plus de la version anglaise. D'une durée de deux semaines, le cours intitulé Renforcement et modernisation de l'inspection du travail a été dispensé pour la première fois en anglais et en arabe. Il a utilisé les outils de renforcement des capacités sur la conformité des lieux de travail élaborés par le Service LABADMIN/OSH du BIT et a été mis en œuvre en collaboration avec ce même service. Ces activités de formation ont contribué au résultat 7 de l'OIT «Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales».

Dans le groupe d'activités liées aux **migrations de main-d'œuvre**, l'un des temps forts a été la tenue au Panama de la deuxième Académie régionale sur les migrations de main-d'œuvre, conçue et organisée conjointement avec l'EAT/BP San José et cofinancée par MITRADEL. En 2018, deux nouveaux cours ouverts sur «l'extension de la protection sociale aux travailleurs migrants et aux réfugiés» et sur «la négociation d'accords bilatéraux sur le travail» ont été mis en œuvre. Un projet financé par l'Italie et intitulé «Appui à la réinsertion sociale et professionnelle des migrants de retour en Afrique du Nord» a été approuvé et sa phase initiale a été achevée (y compris l'évaluation des besoins de formation et l'étude de recherche).

Le **groupe d'activités sur la santé et la sécurité au travail et les conditions de travail** a assuré ses cours réguliers. Plusieurs activités ont été organisées pour le siège de l'OIT, dont une réunion technique pour la révision de la Classification internationale du BIT des radiographies de pneumoconioses, un cours sur les stratégies nationales visant à assurer la SST chez les jeunes travailleurs, ou encore une plateforme virtuelle et du matériel didactique pour former les formateurs aux programmes participatifs et orientés vers l'action. La version révisée du matériel de formation SOLVE a été testée avec succès en anglais et en espagnol.

Pour ce qui est du groupe d'activités sur la **protection sociale**, le lancement de la Certification internationale des analystes de la protection sociale, ainsi que les deux nouveaux cours ouverts basés à Turin sur l'analyse d'impact et les finances publiques, ont marqué une étape importante. Cette nouvelle composante, qui met l'accent sur les compétences quantitatives, s'appuie sur le cours de modélisation actuarielle existant et complète les deux autres grands volets du groupe Protection sociale axés sur les politiques (plus particulièrement sur l'Académie de sécurité sociale) et la gestion (à travers sept cours parallèles offerts en partenariat avec l'Association internationale de la sécurité sociale, AISS).

En ce qui concerne le groupe d'activités sur le **tripartisme, le droit du travail et les relations industrielles**, l'Académie sur le dialogue social et les relations industrielles a réuni à Turin des décideurs politiques et des mandants du monde entier pour faciliter le dialogue et les familiariser avec une série d'approches et de méthodologies visant à établir ou consolider le dialogue social, les relations industrielles et la négociation collective. La troisième édition du Master sur les relations industrielles et de l'emploi a été organisée. De nombreuses activités sur les négociations collectives, le traitement des plaintes et le règlement des différends ont eu lieu dans les régions.

Activités pour les travailleurs

Le Programme des activités pour les travailleurs est l'organe de formation du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du BIT. Si toutes ses activités contribuent au résultat 10 de l'OIT: *Les travailleurs sont dotés d'organisations fortes, indépendantes et représentatives*, le Programme opère aussi de manière transversale dans tous les résultats de l'OIT, en les abordant du point de vue des travailleurs.

En 2018, le Programme s'est centré sur: i) le travail décent, les emplois verts et le développement durable; ii) les normes internationales du travail, et plus particulièrement la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective; iii) le dialogue social et le tripartisme; iv) l'emploi des jeunes et l'autonomisation des jeunes dirigeants syndicaux; v) les migrations de main-d'œuvre et vi) le soutien aux syndicats face aux défis et possibilités liés aux grands thèmes des discussions et des débats sur «L'avenir du travail».

Les activités du Programme s'inscrivent dans les priorités du Bureau des activités pour les travailleurs et du groupe des travailleurs de l'OIT, et elles sont mises en œuvre en collaboration avec l'équipe mondiale d'ACTRAV, puisant leur force dans une approche intégrée et collaborative dans toute l'équipe d'ACTRAV.

Le Programme continue d'être un important élément de formation qui contribue à la mission et aux travaux du Centre. À cela s'ajoute l'appui qu'il reçoit de la part du Centre pour atteindre et réaliser ses objectifs. Ainsi, le Programme continue de s'aligner sur le Plan stratégique et les propositions de programme et de budget du Centre.

Le Programme collabore étroitement avec les organisations syndicales mondiales, régionales et nationales et avec des institutions d'éducation ouvrière. Il propose chaque année une cinquantaine d'activités de formation en plusieurs langues à près de 1 400 participants dans le monde, ce qui en fait le plus important programme international d'éducation ouvrière existant dans le monde.

En 2018, le Programme a obtenu les résultats suivants:

- un nombre élevé de participants dans toutes les modalités de formation;
- le nombre d'activités principales faisant appel à une modalité d'apprentissage mixte est à son plus haut niveau;
- l'engagement ciblé d'ACTRAV avec d'autres programmes techniques du Centre pour offrir des possibilités de formation aux représentants des travailleurs sur le campus de Turin;
- la collaboration stratégique avec d'autres programmes techniques du Centre, tels que ILSGEN pour l'intégration des normes internationales du travail, de l'égalité des genres et de la non-discrimination dans les cours d'ACTRAV;
- une série d'interventions ciblées qui continuent de renforcer les organisations syndicales représentant les travailleurs dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh;
- en partenariat avec UNI Europa Finance, le syndicat représentant les travailleurs du secteur financier, la tenue d'une Académie européenne de la jeunesse à éléments multiples, qui a remporté un vif succès et qui vise à soutenir le développement de jeunes dirigeants syndicaux;
- la réalisation d'une série d'activités interconnectées qui soutiennent l'engagement et les actions des syndicats en relation avec l'Initiative du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail, permettant aux organisations de travailleurs de contribuer aux discussions et aux actions relatives à l'agenda sur l'avenir du travail;
- plusieurs activités qui aident les syndicats à jouer un rôle actif dans l'application des normes internationales du travail dans toutes les régions du monde;
- des activités qui ont aidé les travailleurs à formuler des stratégies positives en appui à la transition du secteur informel au secteur formel;
- la formation aux migrations de main-d'œuvre, incluant notamment l'extension de la protection aux travailleurs migrants et à leurs familles, l'organisation des travailleurs migrants en syndicats et l'amélioration des conditions de travail des migrants par la négociation de conventions collectives;

-
- une concentration maintenue sur la mise en œuvre d'une offre de formation mondiale qui relie les activités de formation interrégionales, régionales et nationales.

Activités pour les employeurs

La mission principale du Programme des activités pour les employeurs consiste à renforcer, via le développement des capacités, le rôle des organisations d'employeurs nationales, sectorielles et régionales essentiellement dans les pays en développement. Le Programme travaille en étroite synergie avec le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP), le réseau mondial de spécialistes des employeurs, les bureaux régionaux et les EAT de l'OIT, l'Organisation internationale des employeurs (OIE), ainsi qu'avec les associations professionnelles d'employeurs nationales. Toutes les activités s'inscrivent dans le résultat 10 de l'OIT: *Les employeurs sont dotés d'organisations fortes, indépendantes et représentatives.*

Le programme concentre ses efforts de formation sur les grands domaines d'activité suivants:

- le renforcement du fonctionnement interne, de la gestion, de l'efficience et de la représentativité des organisations d'employeurs;
- le renforcement du rôle des organisations d'employeurs en tant que porte-parole forts et indépendants des entreprises militant en faveur d'un environnement propice au développement et à l'épanouissement des entreprises;
- l'amélioration et l'extension du rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services d'appui aux entreprises pertinents et de haute qualité à l'usage de leurs membres;
- la promotion d'une conduite responsable des entreprises parmi les membres des organisations d'employeurs. en tant qu'objectif primordial de la responsabilité sociale des entreprises.

En 2018, le programme a enregistré 808 participants originaires de 110 pays dans ses 52 activités de formation. Cinq d'entre elles étaient de nouveaux cours de formation. En termes de couverture régionale, ACT/EMP-Turin a réalisé 11 activités de formation en Europe, 6 en Amérique latine et dans les Caraïbes, 7 en Afrique, 11 en Asie, 2 dans les États arabes et 15 au niveau interrégional.

En 2018 le Programme a poursuivi le déploiement de l'un de ses produits phares, le logiciel de gestion de la relation client (CRM) qui permet aux organisations d'employeurs de professionnaliser la gestion de leurs adhérents, améliorant ainsi leur recrutement et leur rétention. Quatre nouvelles organisations d'employeurs se sont jointes au projet sur la CRM, portant à près de 70 le nombre total d'organisations d'employeurs qui bénéficient de cet outil. L'appui technique disponible après l'installation du logiciel est une valeur ajoutée offerte par le Programme. Les organisations d'employeurs intéressées par la CRM doivent d'abord passer par une phase d'évaluation afin d'assurer la faisabilité technique et leur engagement institutionnel. Les dernières installations du logiciel se font faites dans des organisations d'employeurs sectorielles/territoriales où l'on prévoit que la CRM aura plus d'impact.

Fort de la réussite de l'expérience de la CRM auprès des organisations d'employeurs, une version sur mesure de la CRM a été développée à la demande du siège, qui tient compte des besoins spécifiques de l'OIT dans le monde entier (siège, bureaux extérieurs et Centre de Turin). Le système a été finalisé en 2018 et sera pleinement opérationnel au premier semestre 2019.

Le projet sur les accords d'entreprises transnationaux (AET) qui a débuté en 2017 s'est achevé en 2018. Au cours de l'année écoulée, le Programme a lancé un nouveau guide sur les AET et a organisé

trois ateliers pour le promouvoir et stimuler les échanges de points de vue entre les organisations d'employeurs et les entreprises multinationales sur les AET, les entreprises et les droits humains. Le projet a été mis en œuvre en Europe et a été cofinancé par l'UE.

En 2018, le Programme a lancé des cours de masters dans le cadre du projet parrainé par la Walt Disney Company pour promouvoir une conduite responsable des entreprises chez les intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement. Le premier cours de master, destiné à des organisations d'employeurs partenaires au Mexique et en Argentine, a eu lieu de juin à juillet à San José (Costa Rica), tandis que le deuxième cours s'est déroulé entre juillet et septembre à Bangkok (Thaïlande) pour des organisations d'employeurs partenaires en Inde, Indonésie, Philippines et Thaïlande. Les deux cours ont suivi une modalité mixte; au total, 45 maîtres formateurs ont été formés dans les domaines de la sécurité et la santé au travail (18) et la conduite responsable des entreprises (27). A partir de septembre 2018, les formateurs formés dans ces masters ont organisé et mis en œuvre leurs propres sessions nationales destinées aux intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement et aux entreprises membres des organisations d'employeurs. Ce projet se poursuivra jusqu'en septembre 2019.

Outre ces projets à grande échelle, cette année, le programme a continué à dispenser dans le monde entier, des activités de formation sur des thèmes dans lesquels ACT/EMP-Turin a une réputation bien établie de prestataire de formation en développement des organisations d'employeurs et renforcement de leurs capacités. En réponse aux demandes et aux besoins de nos mandants, ces activités couvrent de nombreux domaines, tels que: la gestion des organisations d'employeurs, le développement des services à l'usage des membres, les stratégies d'adhésion, le plaidoyer stratégique et la communication fondés sur les faits, la productivité sur le lieu de travail et la macroéconomie à l'usage des négociateurs sociaux (non-économistes).

Le programme d'activités pour les employeurs continuera, avec l'appui de la Direction du Centre, à s'efforcer de maintenir une offre de formation pertinente et dotée de la qualité et de l'impact que méritent nos mandants.

Développement durable

Le Programme du développement durable a proposé une gamme de services de formation et de conseil en appui au développement des capacités dans certains secteurs liés aux Objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre du Programme à l'horizon 2030. En 2018, les activités ont été alignées sur cinq domaines d'expertise du Centre:

- La gestion du cycle de programme et de projet: compétences en conception, appréciation, mise en œuvre, suivi et évaluation des projets de coopération au développement et des programmes par pays de promotion du travail décent, couvrant également des aspects de la gestion axée sur les résultats et du développement de compétences douces. Les projets de collaboration avec l'OIT ont comporté toute une gamme de cours à l'appui des travaux et en collaboration avec le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV); le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM); et le Bureau d'évaluation (EVAL). Plusieurs de ces activités ont été mises en œuvre avec le soutien du Département des ressources humaines (HRD). En 2018, un programme de certification de la conception des projets a été lancé et exécuté à deux reprises. Une édition a été organisée à l'attention du personnel des organisations d'employeurs grâce au soutien financier d'ACT/EMP.
- La gestion des marchés publics: compétences pour la réforme et l'optimisation de systèmes et processus nationaux de passation de marchés publics modernes économiquement,

socialement et écologiquement réactifs. Un large éventail de formations est proposé. En 2018, il a été complété par une série d'activités sur mesure destinées au personnel de la Banque mondiale et d'autres partenaires multilatéraux au développement, et à des hauts fonctionnaires, portant sur la nouvelle méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés publics, la mise en œuvre correcte de la stratégie de passation des marchés au service du développement (PPSD en anglais), et la manière d'intégrer le principe de durabilité dans le cycle et les processus des passations de marchés. Plus particulièrement, des projets ont été menés avec succès pour le Gouvernement d'Afghanistan, le Bangladesh, le Nigéria, le Rwanda et le Vietnam. Vers la fin de 2018, un projet de renforcement des capacités à grande échelle a été lancé au Bangladesh et une proposition pour un projet similaire mais de plus petite taille a été élaborée au Népal.

- Les emplois verts: en étroite collaboration avec le Programme de l'OIT pour les emplois verts et les bureaux extérieurs de l'OIT, le groupe Emplois verts du Programme de développement durable a poursuivi l'élargissement de sa gamme de services de développement des capacités pour répondre aux nouveaux besoins apparus en matière d'écologisation des économies et de transition juste vers le développement pauvre en émissions. Le programme de certification du personnel de l'OIT en matière d'emplois verts s'est poursuivi, et a été complété par un cours de formation à l'intention des hauts dirigeants de l'OIT, portant sur la définition d'actions visant à intégrer la durabilité environnementale au sein de l'OIT. L'élaboration d'un cours d'apprentissage en ligne présentant les Principes directeurs pour une transition juste a été initiée en 2018. Outre les cours offerts sur les emplois verts et les transitions justes à Turin, quatre activités régionales ont été organisées en 2018. En outre, les préparatifs pour la troisième Conférence ministérielle du Partenariat pour l'action en faveur d'une économie verte (PAGE) se sont déroulés en grande partie en 2018. La conférence, centrée sur la promotion d'économies inclusives et durables, s'est tenue les 10 et 11 janvier 2019 en Afrique du Sud et a rassemblé 500 dirigeants et innovateurs de plus de 50 pays.
- Les entreprises multinationales et les chaînes d'approvisionnement mondiales (relevant du domaine d'expertise du Développement des entreprises): en étroite collaboration avec l'Unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises (MULTI) de l'OIT, des cours ouverts et sur mesure ont été proposés sur le lien entre les entreprises multinationales, le travail décent et la croissance inclusive, ainsi que sur la Responsabilité sociale des entreprises et la facilitation des investissements.
- Le travail décent et le développement durable: en partenariat avec le Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS) du BIT, les activités menées dans ce domaine visent à renforcer les capacités des mandants de l'OIT à analyser le lien entre le travail décent et le développement durable, ainsi qu'à formuler et mettre en œuvre des stratégies et des approches permettant l'intégration du travail décent dans le cadre du Programme à l'horizon 2030 et des cadres de développement nationaux connexes.

En 2018, le Programme a offert des cours en anglais, français, portugais, russe et espagnol.

Formation à distance et technologies de l'apprentissage – Conception et production multimédias (DELTA-MDP)

En 2018, le programme DELTA-MDP a proposé une gamme de services intégrés dans le domaine de l'innovation en matière d'apprentissage et des solutions d'apprentissage durables, avec l'objectif de générer un impact et un changement organisationnel.

Dans le contexte du Cadre stratégique, il a fortement contribué au domaine de l'innovation en matière d'apprentissage et notamment sur la formation des formateurs, l'apprentissage amélioré par la technologie, les médias et à la conception numériques.

Un nouveau cours ouvert sur la communication pour le développement (C4D) a été lancé et la deuxième Académie sur la gestion des connaissances a été organisée en étroite collaboration avec l'OIT.

Afin de renforcer l'élément stratégique transversal «Apprentissage et innovation», un plan d'action institutionnel pour l'innovation en matière d'apprentissage a été lancé au cours d'un sprint de l'innovation (*Innovation Sprint*) mené dans tout le Centre avec l'aval du Directeur et du Conseil du Centre.

Le Fonds d'innovation a accompagné plusieurs projets visant à amplifier au Centre l'apprentissage expérimental et novateurs sur des tendances et thèmes émergents tels que:

- un laboratoire de *design thinking* sur le harcèlement et la violence dans le monde du travail.
- une trousse de conception pour développer rapidement des architectures d'information et des sites web (premier prototype pour les BRICS).
- la poursuite de la prévision stratégique dans le cadre de différents cours et académies.
- le développement stratégique de modules d'apprentissage en ligne autoguidés sur différents thèmes liés à la main-d'œuvre en vue d'accroître la portée alternative à travers l'apprentissage à distance.

La section Conception et production multimédias du Programme a lancé en 2018 la nouvelle identité visuelle du Centre et des orientations la concernant et s'est engagée dans le processus d'élaboration d'autres produits et services de communication institutionnelle contemporaine. Un annuaire visuel numérique a été créé pour enrichir les cours et les produits avec des photographies et concepts visuels de haute qualité.

Comme pour les années précédentes, DELTA-MDP a apporté une contribution importante au Groupe de travail de l'OIT pour la conception et la mise en œuvre du Programme conjoint de développement du personnel et a organisé le Programme de formation en leadership exécutif et les ateliers d'orientation de l'OIT.

DELTA-MDP a continué à répondre à des appels d'offres pour des projets d'apprentissage en ligne à grande échelle. Après le lancement du cours BSAFE de formation à la sécurité pour le Secrétariat des Nations Unies, il a poursuivi sa participation à des projets à grande échelle pour l'Organisation mondiale de la santé et le Programme alimentaire mondial. De nouveaux produits de communication et de médias numériques ont été lancés avec succès pour le Programme pour les emplois verts au Zimbabwe et le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) de l'OIT, ainsi que pour le Partenariat pour l'action en faveur d'une économie verte (PAGE) et l'Académie sur l'avenir du travail.

Enfin, DELTA-MDP a continué de mettre l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles et s'est engagé dans des projets de développement des capacités à grande échelle tels que Skills21 au Bangladesh pour renforcer les institutions nationales de formation dans leur capacité à fournir des technologies et un concept de formation du 21^e siècle.

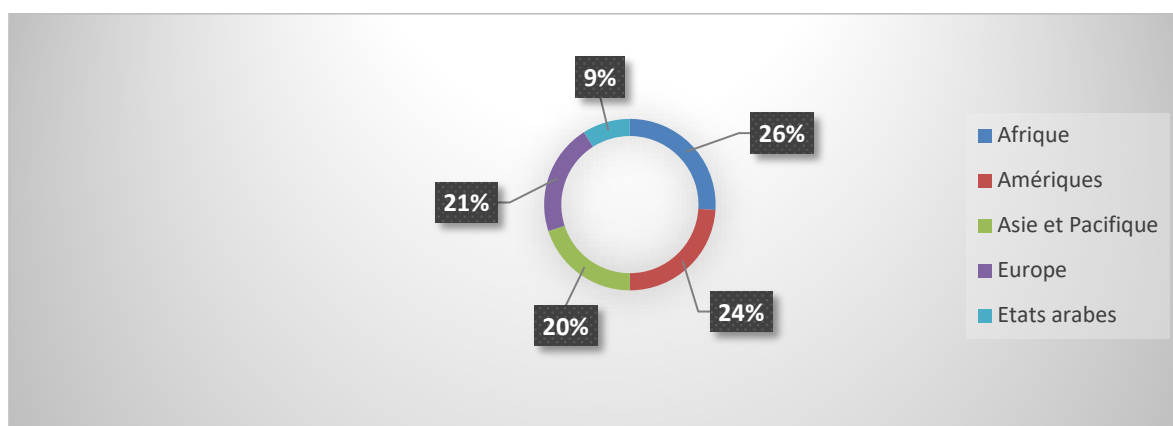
Turin School of Development

Au cours de l'année académique 2017-18, la TSD a continué d'offrir des cours de master à un corps étudiant multiculturel dont les apprenants viennent de différents pays et ont des profils différents en matière de formation et d'emploi. Elle a accueilli 216 étudiants de 90 pays, dont 102 femmes et 114 hommes.

MASTERS DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Masters	Nombre de participants: (2017-2018)
Master en droit commercial international	21
Master en droit de la propriété intellectuelle	37
Master en gestion des marchés publics pour un développement durable	24
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (en anglais)	19
Master en économie du travail appliquée au développement	16
Master en gestion du développement	23
Master en sécurité et santé au travail	20
Master en gestion du patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en français)	15
Máster en patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo	16
Master en relations professionnelles et relations d'emploi	25
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	216

RÉPARTITION RÉGIONALE DES PARTICIPANTS



Les fonctions d'enseignement et de sensibilisation de la TSD sont basées sur les principes et valeurs de l'OIT et des Nations Unies. Les sujets abordés par les universitaires et les praticiens visent à promouvoir une nouvelle expertise générationnelle au niveau mondial, dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les masters sont conçus pour exposer les étudiants aux aspects académiques et pratiques de chaque domaine technique.

La TSD a acquis une solide réputation internationale et elle est pleinement intégrée dans les programmes de formation offerts par le Centre. Ce partenariat unique entre le Centre, l'Université de Turin, l'Institut polytechnique de Turin, d'autres universités partenaires du monde entier, des praticiens de haut rang de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies et des organismes professionnels de premier plan suscite un intérêt croissant de la part d'étudiants originaires des quatre coins de la planète. En 2018, il est devenu évident qu'il fallait renforcer davantage la structure de gouvernance de l'école, dont le groupe de recherche, ce qui est prévu pour l'année scolaire 2019-2020.

En 2018, l'OIT et un groupe de partenaires universitaires ont lancé un programme visant à fournir un accès gratuit ou peu coûteux à des informations et des formations juridiques en vue d'encourager la recherche dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, et d'aider à renforcer l'État de droit. Le programme, intitulé GOALI (Accès mondial en ligne à l'information juridique) est un partenariat unique entre l'Organisation internationale du Travail (OIT), en tant qu'institution des Nations Unies, Brill Nijhoff, le Centre de Turin et des partenaires du milieu universitaire de la bibliothèque de la faculté de droit de Cornell et la bibliothèque de droit Lillian Goldman de la faculté de droit de Yale.

IV. RÉSULTATS INTÉRIMAIRES DU PROGRAMME ET BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER 2018-19

Suivant les dispositions de l'article 8 du Règlement financier du Centre, on trouvera ci-après un rapport sur l'exécution du Programme et budget pour la période 2018-19. Ce rapport est présenté sous forme résumée et reflète le résultat d'exploitation net préliminaire pour l'exercice 2018, la première année de la période biennale 2018-19, dont le Conseil a approuvé le Programme et budget lors de sa 80^e session tenue en octobre 2017.

RECETTES (PARTIE A)

Contributions volontaires (chapitre I)

En 2018, la contribution de l'Organisation internationale du Travail d'un montant de 4,172 millions de dollars des États-Unis a permis au Centre d'enregistrer des recettes d'un montant de 3,492 millions d'euros, après conversion. La variance de 58 000 euros est due aux différences du taux de change entre le moment de la préparation des propositions de programme et budget et celui de la comptabilisation. La contribution (ex-lege) de l'Italie pour un montant de 7,85 millions d'euros a été reçue par le centre durant l'année. La contribution annuelle d'un montant de 250 000 euros du gouvernement portugais pour 2018 a également été encaissée au cours de l'année. En outre, le Centre a reçu une contribution volontaire de 12 500 euros de la Région Piémont. Ce montant ne figurait pas dans les propositions budgétaires. Le Centre n'a reçu aucune contribution de la Ville de Turin en 2018.

Recettes propres (chapitre II)

En 2018, les recettes provenant des activités de formation et de services de conseil (poste 20) ainsi que les recettes de la production de médias (poste 21) s'élèvent à 23,71 millions d'euros. Bien qu'il y ait une différence de 2,35 millions d'euros par rapport aux propositions budgétaires, ce chiffre n'a pas d'incidence directe sur l'excédent net d'exploitation préliminaire, car les dépenses variables correspondantes (postes 50 à 57) sont elles aussi bien inférieures de 2,54 millions d'euros aux propositions budgétaires prévues. Les recettes provenant des activités de formation et de conseil, l'utilisation des excédents précédents pour des activités de formation et les frais variables doivent être lus ensemble afin de comprendre les résultats finaux du Centre. En 2018, le Centre a pleinement atteint ses objectifs en matière de contribution aux coûts fixes (CFC), avec globalement moins de recettes totales de formation et moins de dépenses totales que prévu initialement. C'est là le résultat de gains généraux d'efficacité dans la réalisation des activités. Les recettes de sources diverses (poste 22) se sont élevées à 1,51 millions d'euros en 2018, soit 500 000 euros de plus que les propositions budgétaires.

Divers (chapitre III)

L'allocation des excédents des années antérieures aux activités de formation (poste 30), à l'examen des processus opérationnels (poste 31) et aux applications informatiques des SRH (poste 32) inclut un transfert des réserves vers les recettes d'un montant de 559 000 euros pour l'année. En mai 2018, le Bureau du Conseil a approuvé l'affectation proposée des résultats budgétaires nets de 2016-17 comme suit: 1,2 million d'euros aux activités de formation afin d'octroyer des bourses partielles et totale aux participants des pays en développement et 300 000 euros au Fonds d'innovation, le solde de 264 000 euros restant dans le Fonds de fonctionnement.

DÉPENSES (PARTIE B)

Frais fixes (chapitre IV)

Les frais de personnel inscrit au budget ordinaire (poste 40) se sont élevés à 15,02 millions d'euros et sont inférieurs aux 15 264 millions d'euros prévus dans le budget. On a constaté plusieurs postes vacants durant la période, qui ont été pourvus plus tard dans l'année ou étaient encore inoccupés à la fin de la période.

Les frais liés aux collaborateurs externes (poste 41) sont inférieurs de 167 000 euros aux prévisions budgétaires, car les travaux prévus dans les domaines du genre et de la diversité, les améliorations informatiques dans le domaine des ressources humaines, les travaux liés à la SST et les travaux des experts externes en matière de formation ont été reportés et/ou annulés.

Les dépenses afférentes aux infrastructures (poste 42) se sont élevées à 2,279 millions d'euros, soit 481 000 euros de plus que les propositions budgétaires. En raison du vieillissement du campus, le Centre fait face à un volume croissant de travaux d'entretien pour maintenir l'ensemble des infrastructures à leur niveau actuel. Au cours de l'exercice, le directeur a approuvé des fonds supplémentaires afin d'effectuer des travaux d'entretien supplémentaires pour donner suite aux recommandations formulées à la fin de 2017 dans l'audit du Centre en matière de santé et sécurité au travail, et aux recommandations formulées dans l'audit sur le genre et la diversité. Des travaux d'entretien supplémentaires ont également été nécessaires dans différents secteurs du campus. En 2018, les prix du chauffage, de l'électricité et de l'eau ont considérablement augmenté et des fonds supplémentaires ont été nécessaires pour couvrir ces coûts supplémentaires.

Les frais généraux d'exploitation (poste 44) se sont élevés à 867 000 euros, soit 149 000 euros de plus que les propositions budgétaires. Les raisons principales en sont la nécessité de disposer de davantage d'expertise dans les domaines de l'appui aux visioconférences, des consultations juridiques ainsi que des examens externes indépendants de la situation financière des gros fournisseurs et des nouveaux fournisseurs.

Les coûts liés aux technologies de l'information (poste 47) se sont élevés à 1,287 million d'euros, soit 183 000 euros de moins que le montant proposé dans le budget. Cela s'explique principalement par les économies réalisées en raison du report des activités de maintenance des logiciels et du matériel informatique, du report à 2019 des abonnements au cloud, de la baisse du coût des services Internet et de la diminution temporaire de l'assistance technique due au départ de l'assistance extérieure.

Frais variables (chapitre V)

Les frais variables (postes 50 à 57) fluctuent selon le volume et le contenu des activités de formation, des services de conseil et de la production de médias, ainsi que selon la modalité d'exécution. Le montant total des recettes provenant des activités de formation, des services consultatifs et de la production médiatique étant inférieur d'environ 9 pour cent au montant prévu dans le projet de budget, les dépenses variables totales ont également diminué de 14,86 pour cent, ce qui a permis au Centre de contribuer aux coûts fixes (CFC) de manière plus économique et plus efficace.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les recettes totales pour 2018 se sont élevées à 37,376 millions d'euros et les dépenses totales incluant les autres postes à 36,426 millions d'euros, ce qui donne un excédent budgétaire intérimaire net de 950 000 euros.

FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS

Le Fonds pour l'amélioration des campus présentait un solde de 1,508 million d'euros au début de la période. Il n'y a pas eu d'affectation provenant de l'excédent budgétaire net de 2016-17. Les dépenses liées à la mise à jour d'Oracle se sont élevées à 96 000 euros pour l'exercice et un ajustement comptable a été apporté au Fonds en 2018 au titre des transactions de l'exercice précédent. Il reste donc un solde de 1,315 million d'euros.

FONDS D'INNOVATION

Le Fonds d'innovation présentait un solde de 9 000 euros en début de période. En mai 2018, les Bureau du Conseil a approuvé l'affectation de 300 000 euros de l'excédent budgétaire net de 2016-17. Les dépenses totales pour l'exercice, consacrées à l'appui aux nouvelles innovations dans les activités d'apprentissage et de formation, se sont élevées à 100 000 euros, ce qui laisse un solde de 209 000 euros à la fin de la période.

TABLEAU 1: BUDGET APPROUVÉ POUR 2018-19 ET PRÉVISIONS DE BUDGET POUR 2018-19

(en milliers d'euros)			2018-19	2018-19
Chapitre	Poste		Budget	Prévisions
		PARTIE A – RECETTES		
I		Contributions volontaires		
	10	Organisation internationale du travail	6 867	6 926
	11	Gouvernement italien (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700
	12	Région Piémont (Italie)	-	12
	13	Gouvernement portugais	500	500
	14	Ville de Turin	-	-
		Total contributions volontaires	23 067	23 138
II		Recettes propres		
	20	Activités de formation et services de conseil	52 225	50 437
	21	Production de contenus multimédias	2 050	1 493
	22	Divers	2 000	2 505
		Total recettes propres	56 275	54 435
III		Autres		
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents	1 500	1 320
	31	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour l'examen des processus opérationnels	-	-
	32	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour les applications informatiques de HRS	-	20
		Total des recettes	80 842	78 913
		PARTIE B – DÉPENSES		
IV		Frais fixes		
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	32 177	31 427
	41	Collaborateurs externes	864	877
	42	Infrastructures	3 669	4 150
	43	Sécurité	843	871
	44	Frais généraux d'exploitation	1 466	1 615
	45	Missions et représentation	503	495
	46	Gouvernance	680	652
	47	Technologies de l'information	2 999	2 816
	48	Amortissement des immobilisations	1 300	1 263
	49	Autres	-	156
		Total frais fixes	44 501	44 322
V		Frais variables		
	50	Personnel inscrit au budget variable (BV)	5 222	5 134
	51	Personnel sur projet (PB)	358	625
	52	Collaborateurs externes	9 740	9 811
	53	Missions	1 347	1 526
	54	Frais liés aux participants	13 751	11 933
	55	Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 146	832
	56	Infrastructures de formation et services hors Turin	2 292	1 846
	57	Autres	373	291
	58	Frais liés aux recettes provenant des contenus multimédias	1 312	972
	59	Autres frais liés aux autres recettes	200	360
		Total frais variables	35 741	33 330
VI	60	Imprévus	600	311
		Total des dépenses	80 842	77 963
		EXCÉDENT D'EXPLOITATION	-	950