



RAPPORT D'EXÉCUTION
POUR 2016-17

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT



Conseil du Centre

81^e session, Turin, 25-26 octobre 2018

CC 81/1

POUR INFORMATION

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

RAPPORT D'EXÉCUTION POUR 2016-17

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	V
I. RÉSULTATS PAR PILIER DU PLAN STRATÉGIQUE POUR 2016-17	1
INTRODUCTION	1
Pilier 1: DÉVELOPPEMENT	2
Résultat 1: Extension de la portée des activités de formation, d'apprentissage et de développement des capacités parmi les mandants tripartites de l'OIT, les institutions partenaires et les réseaux de développement	2
Résultat 2: Renforcement des capacités des participants et des bénéficiaires des services de formation et d'apprentissage à promouvoir le travail décent et le développement durable.	14
Pilier 2: FINANCES	18
Résultat 3: Extension de la base de financement	18
Résultat 4: Saine architecture des coûts	27
Pilier 3: GESTION	30
Résultat 5: Personnel qualifié et diversifié, infrastructures de qualité et empreinte environnementale améliorée	30
II. GESTION DES RISQUES	35
III. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION.	37
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres.	38
Politiques et analyses de l'emploi	39
Entreprise, microfinance et développement local	40
Protection sociale, gouvernance et tripartisme	41
Activités pour les travailleurs	45
Activités pour les employeurs	47
Développement durable	50
Formation à distance et technologies de l'apprentissage – Conception et production multimédias (DELTA-MDP)	52
Turin School of Development	54

IV. RÉSULTATS FINAUX DU PROGRAMME ET BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER 2016-17.	57
RECETTES (PARTIE A)	57
Contributions volontaires (chapitre I)	57
Recettes propres (chapitre II)	57
Divers (chapitre III)	58
DÉPENSES (PARTIE B)	58
Frais fixes (chapitre IV)	58
Frais variables (chapitre V)	59
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	59
FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS	59
FONDS D'INNOVATION.	59

RÉSUMÉ

Ce rapport d'exécution présente les résultats de l'ensemble de la période couverte par le Plan stratégique et les propositions de programme et budget (« le Plan ») du Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») pour 2016-17, adoptés par le Conseil du Centre lors de sa 78^e réunion en octobre 2015¹. Il contient les résultats obtenus pour le biennat 2016-17 dans les trois dimensions de performance figurant dans le Plan, ainsi que les données finales pour chaque indicateur de la gestion axée sur les résultats. Ces résultats montrent la solidité des performances du Centre et la durabilité de ses opérations, et ce dans le contexte d'incertitude financière croissante qui caractérise l'environnement local.



Pilier 1: DÉVELOPPEMENT

En ce qui concerne le pilier Développement, le Centre a touché plus de 20 100 participants avec ses activités résidentielles, et plus de 8 600 participants par les modalités à distance. Plus de 44 pour cent 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. Plus de 60 pour cent des activités de formation du Centre ont été conçues et exécutées en collaboration avec les départements du BIT et les bureaux de terrain 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 2016-17. Pris ensemble, ces chiffres montrent clairement l'étroite concordance entre le Centre et l'Agenda du travail décent de l'OIT. Le niveau de satisfaction quant aux services de formation exprimé par les participants, est resté élevé, avec un score moyen de 4,48 sur 5. Les évaluations des connaissances réalisées à la fin des activités ont montré que 82 pour cent des participants ont acquis de nouvelles connaissances grâce à la formation. Une évaluation externe commandée par le Centre a également démontré que plus de 75 pour cent des participants ont appliqué les connaissances nouvellement acquises après la formation.

Tout au long de l'exercice biennal 2016-17, le Centre a contribué à la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT. Ainsi, il a organisé plusieurs ateliers et manifestations de partage de connaissances liés à l'initiative du centenaire sur l'avenir du travail et lancé des activités en ligne en appui au programme phare de l'OIT intitulé « Des emplois pour la paix et la résilience » et aux initiatives du centenaire sur les femmes au travail et

¹ CC 78/2.

sur l'avenir du travail. Le Centre a également organisé plusieurs cours de formation visant à sensibiliser au lien entre l'Agenda du travail décent de l'OIT et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 du système des Nations Unies. Le Centre a accueilli les retraites annuelles de l'équipe globale de direction de l'OIT et animé une série d'activités de développement du personnel du BIT, notamment le Programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique, la formation initiale des fonctionnaires nouvellement recrutés et un cours de formation pour les directeurs des bureaux locaux.

Le Centre a considérablement accru l'utilisation de son campus en ligne (« *e-Campus* ») pour les activités mixtes et à distance. Dans la période considérée, le nombre des activités de formation combinant les modalités de formation résidentielle et d'apprentissage à distance a presque doublé par rapport au biennat 2014-15, et le nombre des participants inscrits à des cours d'apprentissage à distance a augmenté de plus de deux tiers à la suite du lancement de cours en ligne ouverts à tous (MOOC) et de l'usage accru des modules d'apprentissage à distance autoguidés. Le Centre a élargi son offre de services d'appui au développement des capacités institutionnelles en achevant en 2016 une étude de faisabilité pour l'établissement d'un centre de formation des inspecteurs du travail au Viet Nam et en conseillant le Centre régional africain d'administration du travail du Zimbabwe sur une stratégie de restructuration. En 2017, il a été demandé au Centre d'élaborer des propositions techniques pour le réalignement du Centre régional africain d'administration du travail au Cameroun et pour la création d'un centre de développement de matériel pédagogique pour le Collège national de formation professionnelle des enseignants au Bangladesh; les deux missions ont depuis lors été menées à bien. Le Centre a considérablement amélioré son catalogue en ligne d'activités de formation et systématisé davantage le recours aux médias sociaux pour ses campagnes de sensibilisation. Il a également créé une fonction d'innovation au sein de son programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) et a lancé une modalité de financement spécifique pour soutenir l'apprentissage expérimental interne et le développement de nouveaux produits.

Au cours de l'exercice biennal 2016-17, la *Turin School of Development* (TSD) a continué, grâce à ses 10 cours de master, à promouvoir un enseignement et une éducation de haute qualité auprès d'étudiants provenant du monde entier. La TSD a ajouté à son portefeuille un nouveau master en « relations industrielles et de travail ». De plus, un groupe de recherche, créé en coopération avec l'OIT et certaines universités, a été lancé en vue d'accroître la réputation internationale de l'institution.



Pilier 2: FINANCES

Le bon rendement technique du Centre se reflète dans les résultats obtenus dans le pilier Finances du Plan. Les activités de formation du Centre ont dégagé un excédent

budgétaire net de 1,764 million d'euros pour l'exercice 2016-17, qui sera réinvesti dans de futures activités de formation et dans des produits et services innovants. Le Centre a également reçu une opinion d'audit non modifiée du Commissaire aux comptes sur ses états financiers entièrement conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Si l'on prend en compte les augmentations statutaires des salaires et des avantages du personnel et les économies réalisées grâce aux vacances de postes et aux reports dans la dotation des postes, les frais de personnel ont de nouveau été contenus en 2016-17, et ce même si le volume des activités de formation a augmenté. Le total des frais de personnel pour la période 2016-17 s'est élevé à 36,32 millions d'euros, contre 36,97 millions d'euros initialement prévus au budget.

Un fait extrêmement positif survenu au cours du biennat 2016-17 a été la décision du gouvernement italien de maintenir sa contribution volontaire annuelle de 1,6 million d'euros aux activités de formation du Centre, ce qui souligne la force de son engagement et sa confiance dans le travail et le rôle du Centre.



Pilier 3: GESTION

La performance technique et financière du Centre a été fortement soutenue par l'activité de ses services administratifs: Infrastructures et services internes, Services financiers, Services des ressources humaines et Service des technologies de l'information et de la communication. Le projet de rationalisation a permis d'automatiser certains processus, tout en simplifiant et en normalisant d'autres processus. La stratégie de gouvernance des technologies de l'information du Centre a été confirmée par la recherche 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, les activités et le matériel étant mis à la disposition de l'ensemble 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) a été réalisée, et débouché sur la rédaction d'un plan d'action pour l'amélioration de la SST qui fera partie du système de gestion de la santé et de la sécurité au Centre. Les travaux de rénovation des locaux se sont poursuivis (chambres, climatisation, restaurant, cafétéria, sécurité). Enfin, le Centre a conservé le Drapeau vert attribué par la Fondation pour l'éducation à l'environnement.

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 entreprises par chacun des programmes techniques. Enfin, la section IV présente les résultats finaux du programme et budget pour la période biennale 2016-17.

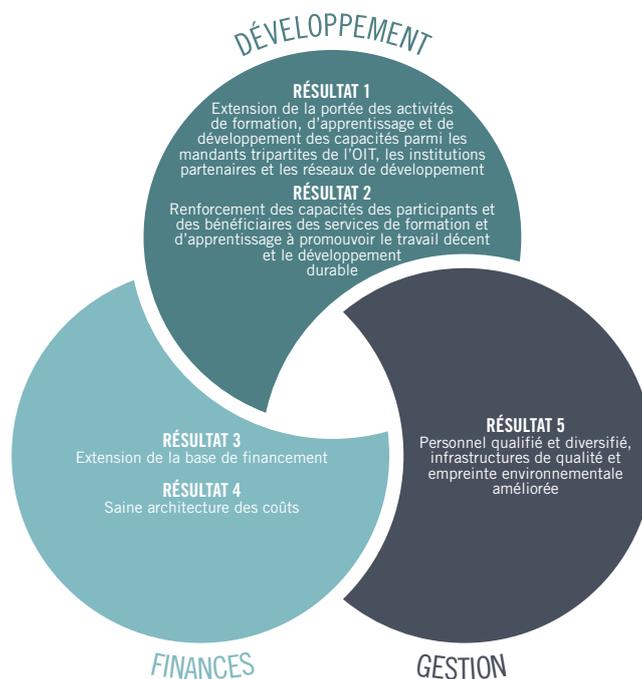
RÉSULTATS PAR PILIER DU PLAN STRATÉGIQUE POUR 2016-17

INTRODUCTION

Comme il est indiqué dans le Plan, la stratégie de durabilité du Centre repose sur trois piliers: Développement, Finances et Gestion. Le pilier Développement est lié aux performances du Centre vis-à-vis de son mandat de renforcement des capacités des mandants tripartites de l'OIT et de promotion amplifiée du travail décent et du développement durable, grâce à ses réseaux au sein du système des Nations Unies et avec les autres partenaires de développement. Le pilier Finances dépend de la performance financière, et en particulier de la viabilité financière du Centre, grâce à la combinaison d'une base de ressources renforcée, de recettes propres et d'une saine architecture des coûts. Le pilier Gestion repose sur les ressources humaines, la qualité des infrastructures du Centre, l'impact environnemental de ses activités et la gestion des risques.

Ces trois piliers sont « *interdépendants et se renforcent mutuellement* ». Si le pilier du développement occupe une place centrale parce qu'il concerne directement le mandat du Centre, toute faiblesse affectant n'importe lequel d'entre eux aurait un impact sur les résultats concernant les autres et compromettrait donc la durabilité globale du Centre. Pour chaque pilier sont définis un certain nombre de résultats assortis d'indicateurs qui doivent permettre de mesurer les progrès accomplis au cours de la période 2016-17 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.

Les trois piliers de la stratégie de durabilité du Centre



Pilier 1: DÉVELOPPEMENT

Résultat 1: Extension de la portée des activités de formation, d'apprentissage et de développement des capacités parmi les mandants tripartites de l'OIT, les institutions partenaires et les réseaux de développement

Ce résultat doit indiquer dans quelle mesure les activités de formation proposées par le Centre aux mandants de l'OIT et aux autres partenaires atteignent 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. De plus, ce résultat doit indiquer si les activités de formation sont efficacement optimisées par des partenariats avec les départements techniques du BIT, les bureaux extérieurs de l'OIT et d'autres institutions de formation afin de réaliser des effets d'échelle et d'atteindre des synergies. Enfin, les indicateurs de performance de haut niveau liés à ce résultat permettent de déterminer si le Centre utilise pleinement les technologies de l'information et de la communication pour étendre la portée de ses activités et pour renforcer ses services de formation.

Indicateurs de haut niveau de performance organisationnelle	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 1.1: Pourcentage de mandants tripartites de l'OIT touchés par les activités de formation et d'apprentissage résidentielles (y compris mixtes) du Centre	40,1%	43%	38,5% 40,6% en incluant les mandants tripartites inscrits à des activités à distance
Indicateur 1.2: Nombre total de participants touchés par les activités de formation et d'apprentissage résidentielles (y compris mixtes), ventilé par mandants de l'OIT, partenaires du développement, genre et jours-participant	10 042	22 000	Nombre total de participants: 20 122 Nombre total de jours/participant: 160 582 Pourcentage de femmes: 44% Origine professionnelle des participants: <ul style="list-style-type: none"> • 2 443 participants employeurs • 2 653 participants travailleurs • 2 653 participants venant de ministères du Travail • 5 247 autres participants gouvernementaux ou venant d'institutions publiques
Indicateur 1.3: Nombre total de participants touchés par les activités d'apprentissage à distance (à l'exclusion des activités mixtes) ventilé par mandants de l'OIT, partenaires du développement, genre et jours-participant	2 726	8 000	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 à des MOOC, cours à distance autoguidés et communautés de pratiques). Pour les 3 483 participants inscrits à des activités d'apprentissage à distance en tutorat, le nombre total de jours/participant s'est élevé à 42 880, et le ratio femmes/hommes à 45,2%. Sur ces 3 483 participants, 312 étaient des employeurs, 1 280 des travailleurs, 253 des fonctionnaires de ministères du Travail et 470 venaient d'autres institutions gouvernementales et publiques.
Indicateur 1.4: Taux d'utilisation des technologies de l'information dans les activités de formation et d'apprentissage organisées sur le campus (pourcentage de cours ouverts réalisés sur le campus utilisant des tablettes)	19%	50%	68%
Indicateur 1.5: Pourcentage d'activités de formation du Centre conçues et/ou réalisées avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT	53%	55%	61%
Indicateur 1.6: Pourcentage d'activités de formation du Centre organisées en partenariat avec une institution de formation nationale ou internationale	17%	30%	17%

Les indicateurs montrent que le Centre a presque atteint la cible pour les activités résidentielles et même dépassé l'objectif pour les activités d'apprentissage à distance. Le léger déficit dans la réalisation de l'objectif pour les activités résidentielles s'explique notamment par l'année de transition vécue par le Programme des activités pour les travailleurs, dont les activités ont diminué en raison de plusieurs vacances de postes. En outre, tant le Programme des activités pour les employeurs que le Programme des activités pour les travailleurs ont bénéficié de moins de subventions à la formation qu'en 2014 (base de référence pour le calcul des objectifs), année où l'excédent exceptionnel de 2013 était disponible.

On a assisté à un glissement des activités résidentielles vers le terrain, afin de répondre géographiquement à la demande et de réduire les coûts de transaction pour les participants. Dans le même temps, la portée des activités à distance a augmenté de deux tiers par rapport à l'exercice biennal 2014-15, grâce à l'introduction de MOOC, à l'utilisation accrue des webinaires et des cours d'apprentissage à distance autoguidés sur l'*e-Campus*. Les activités mixtes combinant les modalités résidentielle et à distance dans des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes, ont considérablement augmenté au cours des deux dernières années.

Deux années de consolidation, d'expansion et d'innovation pour l'*e-Campus*

Au cours du dernier biennat, le campus en ligne du Centre a été institutionnalisé et renforcé, et il est utilisé maintenant pour les masters, les académies, les activités mixtes et à distance, ainsi que pour la majorité des cours résidentiels.

En 2017, 70 pour cent des cours réguliers et 28 pour cent des activités sur mesure ont utilisé l'*e-Campus* et, par rapport à 2016:

- le nombre d'utilisateurs de l'*e-Campus* a augmenté de 20 pour cent;
- le nombre de collègues du BIT utilisant l'*e-Campus* a presque doublé.

Grâce à sa gamme élargie de modalités d'apprentissage, comme les modules autoguidés, les MOOC ou les communautés de pratiques, le Centre a ainsi pu toucher 5 146 utilisateurs de plus sur la période biennale.

En capitalisant sur les modalités et outils testés en 2016, le Centre a consolidé la conception et la réalisation de MOOC tels que « *Technology at Work* » (DELTA), qui présentait les nouvelles frontières de l'impact de l'innovation technologique sur l'avenir du travail, ou encore « Rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration des organisations d'entreprises » (ACT/EMP). La remise du certificat de participation au MOOC d'ACT/EMP était subordonnée à la réalisation de plusieurs tâches et au paiement d'une somme forfaitaire couvrant une partie des frais de développement du cours.

En outre, l'utilisation de micro-certificats numériques alternatifs sous la forme de badges a été envisagée pour appuyer la reconnaissance de l'acquisition de connaissances et de compétences intermédiaires pour les activités telles que les formations de formateurs en modalité mixte, qui exigent des participants la possession de compétences clés en matière de conception de formation liées aux badges numériques délivrés après la soumission de preuves empiriques.

La proportion de femmes inscrites aux activités résidentielles a sensiblement augmenté, s'établissant à 44 pour cent pour la période 2016-17, contre 41 pour cent en 2014-15, notamment à la suite du financement de toute une série de nouveaux projets de développement de produits sexospécifiques par le Fonds d'innovation. Pour les activités à distance (en tutorat uniquement), le taux de participation féminine s'est maintenu à 45 pour cent.

Répartition des activités par type de formation en 2016-17

	2016-17			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours/participant
Au Centre	321	7 998	2 001	56 534
Mixte sur le campus (À distance avec phase résidentielle sur le campus)	63	1 401	2 316	53 398
<i>À distance</i>			798	18 500
<i>Phase résidentielle</i>			1 518	34 898
Sur le terrain	331	9 939	1 317	38 766
Mixte sur le terrain (À distance avec phase résidentielle sur le terrain)	35	784	607	11 884
<i>À distance</i>			234	4 728
<i>Phase résidentielle</i>			373	7 156
À distance	60	3 483	742	42 880
TOTAL	810	23 605	6 983	203 462

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

Les participants venaient de 194 pays et territoires.

Apprentissage à distance: outre les participants repris dans le tableau ci-dessus, le Centre a enregistré 5 146 participants à des cours autoguidés, MOOC et communautés de pratiques.

La part des représentants des travailleurs et des employeurs dans les activités de formation du Centre a atteint 40,6 pour cent (ou 38,5 pour cent si l'on exclut les activités à distance), manquant donc la cible de 43 pour cent fixée pour le biennat. Comme indiqué plus haut, les principaux facteurs expliquant ce résultat décevant sont la portée réduite des formations proposées par les programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs en raison de changements organiques, et la stagnation générale des fonds disponibles pour financer les bourses. Cependant, même dans ces circonstances difficiles, le Centre est parvenu à *maintenir* le pourcentage de mandants de l'OIT utilisé comme base de référence en 2014 (40,1 pour cent).

La croissance rapide des activités d'apprentissage à distance témoigne de l'utilisation accrue des technologies de l'information (TI) pour étendre la portée de la formation tout en réduisant le coût par participant (voir également le résultat 3). L'amélioration des services de formation du Centre grâce aux technologies de l'information est également mise en évidence par le taux élevé d'utilisation des tablettes dans les cours dispensés sur le campus. La place prise par les activités d'apprentissage à distance dans le portefeuille du Centre devrait encore augmenter dans les années à venir, en raison de la dépendance croissante des jeunes participants aux technologies de l'information à des fins d'apprentissage.

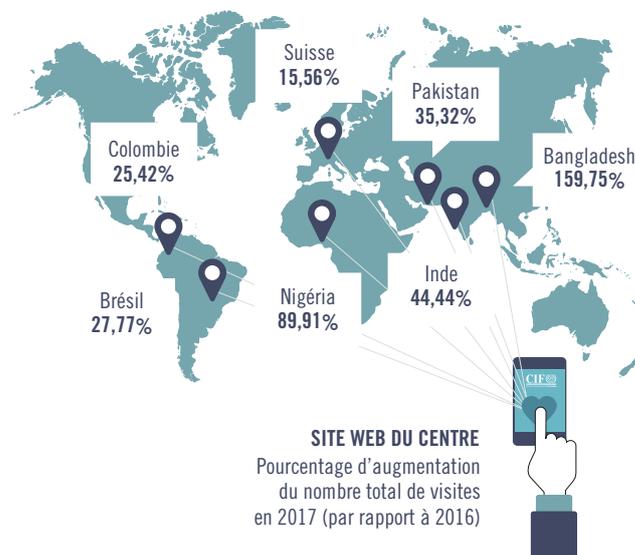
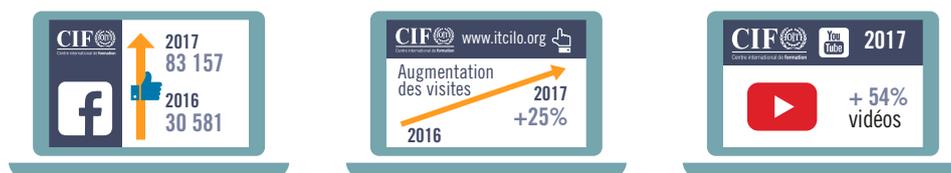
Afin d'étendre encore davantage la portée des activités du Centre à l'aide des TI, l'optimisation des moteurs de recherche et des outils et techniques de publicité sur les moteurs de recherche ont été mis à l'essai avec succès dans le cadre de campagnes de promotion. Les visites du site web du Centre ont augmenté, tout comme la présence de ce dernier sur les réseaux sociaux. Le catalogue de formation en ligne a été amélioré en incluant des vidéos promotionnelles et en optimisant les pages de présentation des différents cours pour les appareils mobiles et les moteurs de recherche. Un système a été mis en place pour permettre un meilleur suivi de la façon dont les participants ont appris l'existence des cours réguliers du Centre. Cela nous aidera à évaluer l'impact de nos activités promotionnelles et, en particulier, à comprendre quels canaux donnent les meilleurs résultats.

Empreinte numérique

Après le test réussi de 2016, le catalogue de formation du Centre, désormais disponible uniquement en ligne, a été amélioré et permet aujourd'hui d'ajouter des informations supplémentaires telles que des vidéos de promotion et d'optimiser les pages web des activités pour les appareils mobiles et les moteurs de recherche. L'année 2017 a vu le développement d'une approche plus structurée, à travers plusieurs canaux, de la promotion des cours ouverts par voie numérique combinant CRM, réseaux sociaux, catalogue en ligne et courtes vidéos promotionnelles.



Cette approche globale a débouché sur une hausse du nombre de visites du site web du Centre depuis les réseaux sociaux, sur une diversification géographique de ces visites (exprimée par le pourcentage de visites venant d'un certain nombre de pays), sur une hausse du nombre de suiveurs du Centre sur les réseaux sociaux et sur une activité accrue sur ces réseaux.



Au cours de l'exercice biennal 2016-2017, près de deux tiers des activités de formation du Centre ont été conçues et mises en œuvre en partenariat avec l'OIT, ce qui représente une augmentation significative par rapport aux années précédentes et indique une forte concordance de sa gamme de services avec le cadre stratégique de l'OIT. Le niveau d'alignement du Centre sur ce cadre stratégique est également assuré par le fait qu'en 2016, la plupart des activités de formation du Centre étaient thématiquement liées à l'un des dix résultats stratégiques ou à l'un des trois résultats facilitateurs du Programme et budget de l'OIT pour le biennat.

Activités de formation par résultat de l'OIT en 2016-17

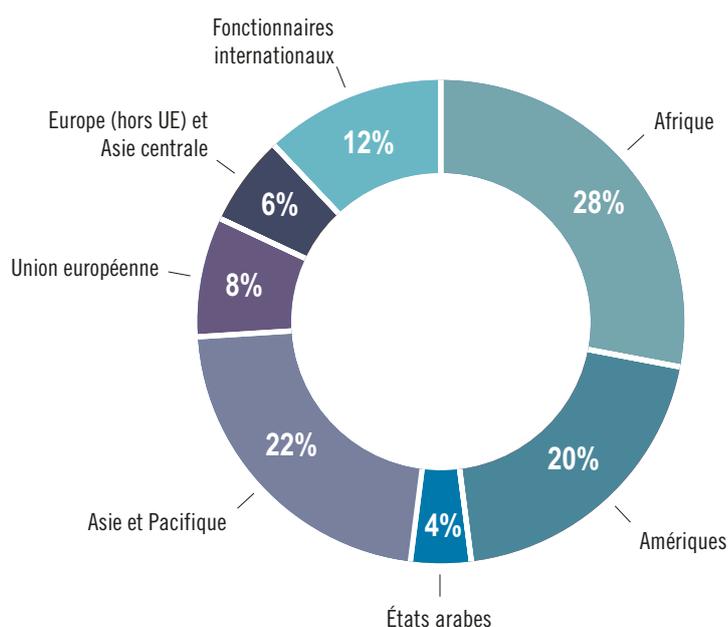
Résultats	Activités	Participants
Résultats stratégiques		
Résultat 1: Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes	124	4 022
Résultat 2: Ratification et application des normes internationales du travail	55	1 325
Résultat 3: Création et extension des socles de protection sociale	48	1 647
Résultat 4: Promouvoir les entreprises durables	107	3 590
Résultat 5: Le travail décent dans l'économie rurale	14	460
Résultat 6: La formalisation de l'économie informelle	13	303
Résultat 7: Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales	54	1 438
Résultat 8: Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables	60	1 480
Résultat 9: Équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre	13	492
Résultat 10: Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives	163	4 998
Résultats facilitateurs		
Résultat A: Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent	81	1 974
Résultat B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation	32	686
Résultat C: Services d'appui efficaces et utilisation efficace des ressources de l'OIT	17	397
Autres		
Autres	29	793
TOTAL	810	23 605

L'établissement de partenariats avec des institutions de formation et universitaires internationales, régionales ou nationales demeure un élément central de la stratégie du Centre en vue de contribuer au renforcement des capacités institutionnelles et

d'accroître la portée de ses services, mais les données pour 2016-17 montrent peu d'avancées dans le sens d'une plus grande connexion en réseau. L'image est quelque peu déformée, car nos statistiques n'incluent que les partenariats confirmés par un protocole d'entente ou un accord de partenariat. Les autres modalités, telles que la coopération ponctuelle lorsque des institutions de formation internationales, régionales ou nationales organisent conjointement des sessions en partenariat avec le Centre, ne sont donc pas rapportées. L'indicateur a depuis lors été revu pour suivre cette donnée dans le Programme et budget 2018-19 du Centre et des efforts supplémentaires seront entrepris pour renforcer les partenariats avec les organismes locaux de formation.

Comme l'illustre le graphique ci-après, le Centre a touché un éventail de participants hautement diversifié, avec une forte représentation de la région africaine, une représentation équilibrée de l'Europe, de l'Asie et des Amériques et un nombre comparativement réduit de participants des États arabes.

Participants par région en 2016-17



La répartition géographique des participants a été partiellement influencée par le fait que les projets de coopération technique facilités par l'OIT en Afrique et en Asie ont reçu un appui technique substantiel de la part du Centre. Un autre élément qui a favorisé le déploiement géographique des participants a été constitué par les campagnes de sensibilisation adaptées menées par le Centre en direction de groupes de pays ayant en commun des besoins particuliers de développement des capacités. Par exemple, le Centre a lancé en 2016 une initiative d'appui au programme phare mondial de l'OIT visant à promouvoir des emplois pour la paix et la résilience dans des pays affectés par des situations de fragilité (pour plus d'informations, on se référera à <http://www.itcilo.org/en/supporting-initiatives/promotion-of-decent-work-in-situations-of-fragility>).

Promotion du travail décent dans les situations de fragilité

Les activités dans les pays fragiles développées par le Centre au cours du biennat s'inscrivaient dans le cadre du programme phare de l'OIT sur les emplois pour la paix et la résilience, en coordination avec le Groupe pour les États fragiles et la réponse aux catastrophes (EFRC) du BIT. On trouvera ci-dessous la liste des programmes conjoints mis en œuvre pour la diffusion de connaissances et la réalisation d'activités de formation et d'apprentissage:

- lancement de la plateforme de partage de connaissances *From fragility to resilience through decent work*, un espace virtuel hébergeant des preuves empiriques de ce qui fonctionne (et ne fonctionne pas) pour la promotion d'emplois décents et du développement économique dans des environnements fragiles (<https://fragilestates.itcilo.org/>);
- soutien au développement du guide et de la trousse à outils *Emploi et travail décent dans les situations de fragilité, de conflit et de catastrophe* (http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS_557966/lang--fr/index.htm);
- réalisation de deux académies en Colombie et en Sierra Leone sur la *Promotion du travail décent dans les pays fragiles et touchés par des conflits*;
- développement de services de conseil et de cours de formation sur l'évaluation des besoins post-catastrophe;
- facilitation en Sierra Leone de l'atelier sur le *Dialogue sur l'avenir du travail pour les jeunes des États fragiles*, avec un accent sur la Sierra Leone et le Liberia;
- organisation de cours ouverts et sur mesure sur les *Interventions d'appui aux moyens de subsistance basées sur le marché pour les réfugiés*, en coordination avec le HCR; sur la *Promotion de l'emploi des jeunes dans les pays fragiles et touchés par des conflits*; et sur le *Développement du secteur privé dans les situations fragiles et de conflit*;
- réalisation de modules optionnels sur la Promotion du travail décent dans les situations de fragilité et de conflit lors de plusieurs académies et cours ouverts, par exemple l'Académie sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ou l'Académie sur l'emploi des jeunes.

En outre, en juin 2016 le Centre a commencé à faciliter, en collaboration avec les bureaux de l'OIT en Afghanistan et à New Delhi, le projet financé par le gouvernement norvégien sur la *Promotion de l'emploi des jeunes dans les régions rurales d'Afghanistan par l'éducation à l'esprit d'entreprise et la formation professionnelle*, qui vise à renforcer les capacités institutionnelles des mandants de l'OIT, des partenaires sociaux et des autres intervenants et à relever le défi de l'emploi des jeunes. Au cours de ces deux années, le projet a: i) créé une plateforme de partage de connaissances, ii) mis en œuvre un programme de formation d'un an pour les décideurs politiques et les mandants de l'OIT, iii) développé un programme de coaching pour promouvoir l'esprit d'entreprise des jeunes dans les environnements fragiles, qui a certifié 13 tuteurs, et iv) délivré le programme de formation de formateurs GERME, certifiant 15 formateurs GERME et formant 415 jeunes entrepreneurs. Le projet met particulièrement l'accent sur la coopération Sud-Sud (Inde et Afghanistan) et est réalisé en collaboration avec le V.V. Giri National Labour Institute d'Inde.

De plus, le Centre a élargi le champ de ses activités dans le cadre du programme de sensibilisation destiné aux BRICS et couvrant le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, avec comme résultat direct une hausse du nombre de participants, en particulier chinois, pour le biennat 2016-17.

Aperçu du programme du Centre pour les BRICS

L'unité BRICS et pays à revenu intermédiaire du Centre et le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) du BIT ont poursuivi le renforcement de la programmation conjointe et de la mise en œuvre d'un plan de travail de sensibilisation stratégique. Cette alliance stratégique a permis la réalisation des événements phares de formation et d'apprentissage suivants:

1. La première *Académie sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire* a été organisée en réponse à la tendance mondiale à l'extension de l'engagement avec le Sud et au partage de bonnes pratiques dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (CSST). Cette initiative interrégionale d'apprentissage et d'établissement de réseaux a été le point culminant de l'effort de promotion stratégique et politique de la CSST visant à appuyer les Objectifs de développement durable des Nations Unies, et notamment le travail décent.
2. La première Université internationale d'été spécifique à la Chine (« *Building on youth talent: developing the next generation of global leaderships* »), qui a réuni 39 étudiants chinois remarquables et leur a donné l'occasion d'apprendre auprès d'universitaires italiens et allemands qui ont présenté les pratiques d'excellence en matière de développement de compétences en leadership responsables et durables dans un environnement international.
3. Le *Séminaire de haut niveau OIT-Chine-ANASE pour la réalisation des ODD sur la protection sociale universelle par la coopération sociale Sud-Sud et la coopération triangulaire* a réuni à Beijing 84 responsables de haut niveau. Les discussions ont été centrées sur les moyens de susciter un large engagement en faveur des seuils de protection sociale universelle impliquant les gouvernements, les organisations de travailleurs et d'employeurs, la société civile, le monde des affaires et les partenaires du développement dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.
4. Les éditions 2016 et 2017 de l'*Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud* ont continué à promouvoir et à conclure de partenariats non traditionnels pour l'OIT et le Centre, en mettant l'accent sur le *Forum des solutions de l'OIT: L'avenir du travail et la coopération Sud-Sud et triangulaire*. Elles ont exposé et promu des politiques alternatives, des partenariats novateurs et des bonnes pratiques qui peuvent être reproduites par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, ainsi que par d'autres partenaires clés dans les pays du Sud grâce à la CSST.
5. Une *Table ronde sur le lien entre changement démographique, travail décent et développement de l'esprit d'entreprise des seniors en Asie et en Europe* a réuni des représentants des bureaux locaux de l'OIT et des mondes académique et de la recherche pour discuter de l'impact du changement démographique sur la demande de main-d'œuvre et des implications des nouvelles formes d'emploi atypiques pour les systèmes de protection sociale.
6. En étroite collaboration avec l'initiative de l'OIT sur l'avenir du travail, un atelier *Travail et société* a été organisé à Turin.

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

En 2016-17, le Centre a continué à contribuer à la réalisation de l'Initiative du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail. Grâce à son Fonds d'innovation, il a apporté un appui financier à l'élaboration d'une série de nouveaux produits destinés à orienter les mandants de l'OIT et d'autres partenaires de l'OIT dans leurs débats sur les implications des processus mondiaux actuels de transformation dans leur sphère d'activité. Le Centre a également fourni aux mandants de l'OIT un appui au développement des capacités pour faciliter certaines conversations aux niveaux national et régional sur l'avenir du travail. Pour de plus amples informations sur le travail mené par le Centre dans le cadre de l'Initiative du centenaire sur l'avenir du travail, on se référera à <https://www.itcilo.org/en/supporting-initiatives/future-of-work>.

Au cours du biennat 2016-17, le Centre le Centre a introduit plusieurs cours de formation destinés à sensibiliser aux liens entre l'Agenda du travail décent de l'OIT et le Programme de développement durable du système des Nations Unies à l'horizon 2030. C'est ainsi qu'il a lancé, en collaboration avec l'OIT, un module d'apprentissage à distance autodidactique sur les relations entre le travail décent et le développement durable et formé un groupe de membres du personnel pour qu'ils assurent ensuite sur le terrain la formation de mandants de l'OIT à l'intégration du travail décent dans les plans d'action au niveau national liés au Programme de développement durable.

Perpétuant la pratique du passé, le Centre a facilité une série d'activités de perfectionnement du personnel du BIT, parmi lesquelles le Programme de direction exécutive et de gestion stratégique de l'OIT, le programme de formation initiale des fonctionnaires de l'OIT nouvellement recrutés, un cours de formation destiné aux directeurs de bureaux extérieurs de l'OIT et l'Académie sur la coopération au développement dans le monde. Au total, 1 678 membres du personnel du BIT ont bénéficié au cours de l'année d'un appui au développement des capacités. Le Centre a également hébergé les retraites annuelles de l'équipe de direction mondiale de l'OIT en janvier 2016 et janvier 2017.

Projets du Fonds d'innovation en 2016-17

Le Fonds d'innovation est un mécanisme interne de financement qui a été établi en 2012 afin de favoriser l'innovation et la recherche dans toute l'offre de formation. En 2016, le Fonds d'innovation a pu financer des propositions liées à l'Initiative du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail ou à la promotion du prototypage et de l'apprentissage expérimental dans les départements de la formation. En 2017, l'accent a été mis sur l'accréditation et la certification des services de formation proposés par le Centre. Certains projets du Fonds d'innovation ont bénéficié d'un cofinancement de la part de départements du BIT ou de bureaux locaux de l'OIT, et plusieurs nouveaux produits, comme par exemple la trousse à outils sur les méthodes prospectives ont été déployés à travers tous les programmes techniques.

Thème: « L'avenir du travail »

- Élaboration d'un MOOC sur l'avenir des organisations d'employeurs.
- Migration de la plateforme en ligne du Programme des activités pour les travailleurs sur la formation à distance et le développement d'écoles pour un travail décent vers les serveurs du Centre, sous la responsabilité technique d'ICTS.
- Avenir, prospective et analyse prévisionnelle: Élaboration d'une boîte à outils en ligne comportant des méthodes prospectives, y compris des essais pilotes d'outils prévisionnels en collaboration avec l'équipe d'appui au travail décent pour l'Amérique du Nord et le bureau de pays pour l'Égypte et l'Érythrée.
- Lancement d'un MOOC sur Technology@Work.
- Atelier sous-régional sur l'avenir du travail pour les jeunes des États fragiles, organisé en partenariat avec le bureau de pays de l'OIT pour le Nigeria, le Ghana, le Liberia et la Sierra Leone.
- Innovation sociale et avenir du travail.
- Utilisation des « mégadonnées » (« big data ») pour appuyer le développement des entreprises et un travail décent pour les jeunes, avec un symposium sous-régional pour l'Afrique australe organisé en Afrique du Sud.
- L'avenir du travail dans une économie plus verte, en liaison avec l'Académie sur les emplois verts.
- L'accès à la protection sociale pour tous en Asie: les bonnes pratiques des partenariats de développement Sud-Sud, avec un dialogue sous-régional sur les politiques organisé en partenariat avec le bureau de pays de l'OIT pour la Chine et la Mongolie à Beijing (Chine).

Thème: « Promouvoir le prototypage et l'apprentissage expérientiel dans le département de la formation »

- MOOC sur les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration des organisations d'entreprises.
- Application de cadres de changement comportemental sur les inégalités de genre et les politiques de l'emploi.
- Développement d'un environnement d'apprentissage virtuel novateur pour la suite « Assurer le fonctionnement de la microfinance ».
- Application de la réalité virtuelle et augmentée à des cas de formation dans le cours de certification sur le travail maritime.

Thème: « Accréditation et certification des services de formation »

- Certification de l'IOSH « *Essentials of Occupational Safety and Health. One step beyond* ».
- Accréditation du Programme des activités pour les travailleurs.
- Micromasters: l'apprentissage tout au long de la vie grâce à des crédits alternatifs.
- Certification de formateurs en esprit d'entreprise.
- Accréditation du programme de formation continue pour les juges, juristes et professeurs de droit.
- Certification professionnelle pour les spécialistes de la protection sociale quantitative.

Autres

- Mise à jour du catalogue de formation du Centre basé sur le web.

Résultat 2: Renforcement des capacités des participants et des bénéficiaires des services de formation et d'apprentissage à promouvoir le travail décent et le développement durable

Ce résultat permet de déterminer la mesure dans laquelle les activités de formation proposées par le Centre aux mandats de l'OIT contribuent à la réalisation des résultats définis par l'OIT et de l'Agenda du travail décent au niveau 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 2016-17.

L'impact des activités de formation du Centre a été suivi à trois points de contrôle au cours du processus de prestation de services, à savoir le niveau d'entrée, le niveau de sortie et le niveau des résultats. Le suivi et l'évaluation de la qualité de la formation au niveau d'entrée sont liés au niveau de satisfaction des participants concernant l'expérience des services apportée par le Centre. Le suivi et l'évaluation de la qualité de la formation au niveau de sortie rendent compte des résultats d'apprentissage obtenus par les participants comme conséquence directe de la formation. Le suivi et l'évaluation de la qualité de la formation au niveau des résultats sont, quant à eux, liés à la mesure dans laquelle les participants appliquent les connaissances nouvellement acquises après la formation. Les niveaux de satisfaction des participants et leur taux d'acquisition de connaissances ont été évalués en interne, alors que les résultats de la formation ont fait l'objet d'évaluations externes commanditées *en sus* des exigences redditionnelles stipulées dans les indicateurs de performance de haut niveau du Plan.

Indicateurs de haut niveau de performance organisationnelle	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 2.1: Niveau de satisfaction des participants en fin de cours (exprimé par la note moyenne attribuée à la qualité d'ensemble des activités de formation)	4,46	4,5	4,48
Indicateur 2.2: Part des participants aux activités de formation et d'apprentissage qui ont acquis de nouvelles connaissances sur les politiques et programmes de promotion du travail décent et du développement durable	N.A. ¹	90% ²	82%
Indicateur 2.3: Pourcentage d'activités de formation et d'apprentissage qui atteignent un score de 2 dans le système du marqueur de genre	35%	40%	49,3%

Notes:

¹ L'indicateur a été introduit dans le P&B 2016-17.

² 90 pour cent des participants aux cours ouverts démontrent des connaissances accrues.

Pour le biennat 2016-17, le Centre a maintenu un haut niveau de satisfaction des participants quant à ses services de formation, avec un score moyen de 4,48 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 degré de satisfaction des participants concernant ses services de formation et d'apprentissage.

Au total des deux années, 14 094 questionnaires ont été remplis par les participants inscrits à un total de 646 activités. La qualité globale des académies et des activités d'apprentissage à distance est restée à un niveau élevé: pour 1 850 questionnaires recueillis dans 30 académies, le score moyen a été de 4,45; pour les activités d'apprentissage à distance (hors MOOC), la qualité globale a obtenu, pour les 818 questionnaires qui ont été reçus, un score moyen de 4,56.

Un examen plus attentif des facteurs sous-jacents à la satisfaction des services exprimée par les participants révèle des degrés élevés de satisfaction concernant la qualité des personnes ressources et de l'appui administratif reçu avant, pendant et après la formation. Le niveau de satisfaction des installations d'hébergement et de restauration offertes par le Centre sur le campus s'est amélioré après l'achèvement des projets de rénovation au début de l'année 2017. La réception et les salles de classe ont de nouveau reçu une évaluation élevée. Quant aux niveaux de satisfaction de la qualité du restaurant sur le campus, ils sont restés insuffisants malgré les travaux de rénovation du premier trimestre 2017, et la qualité et la variété des mets présentent toujours une certaine marge d'amélioration.

Le Centre a pu démontrer que la grande majorité des participants ont acquis des connaissances nouvelles au cours de leur formation. Afin de vérifier le niveau des acquisitions, un millier de participants constituant un échantillon représentatif de 91 activités de formation, représentant plus de 1 800 participants, ont subi en 2016-17, à la fin du cours, une épreuve d'évaluation des connaissances. Ces évaluations étaient adaptées au contexte spécifique de chaque activité et administrées essentiellement sous la forme de questionnaires à choix multiple sur tablette (69 activités) ou sur papier (22 activités). Le score moyen a été de 7,34 sur une échelle allant de 0 à 10 pour laquelle 0 indique que les participants n'ont pu répondre à aucune des questions de l'épreuve, alors que 10 signifie qu'ils ont répondu correctement à toutes les questions. Pour 82 pour cent des participants, le score a été supérieur ou égal à 6.

Si le résultat de l'indicateur 2.2 semble à première vue inférieur à la cible fixée pour le biennat, il convient de remettre ces chiffres dans leur contexte et de tenir compte du caractère pilote de cette initiative introduite en 2016. La cible a peut-être été fixée trop haut. Avec le recul, et en prenant en considération les spécificités de l'apprentissage des adultes, un seuil de 80 pour cent serait sans doute plus réaliste comme indicateur d'une bonne performance. Parallèlement, plusieurs modèles de tests d'acquisition de

connaissances ont été essayés en termes de nombre, de type et de complexité des questions. Par conséquent, le niveau de difficulté appliqué dans certains de ces tests a excédé le niveau recommandé.

Pour mieux qualifier ces résultats d'apprentissage, le Centre a en outre organisé la combinaison d'évaluations des connaissances avant et après les cours en posant aux participants les mêmes questions immédiatement avant et après la formation. Le pourcentage d'activités pour lesquels des tests ont été effectués tant avant qu'après la formation a fortement augmenté entre 2016 et 2017. En 2017, 21 activités sur les 44 de l'échantillon (48 pour cent) ont recouru au double test, contre 6 sur 47 (13 pour cent) en 2016. En moyenne, le score d'acquisition de connaissances a augmenté de 1,88 point entre les pré-tests et les post-tests en 2017.

Le Centre a également pu vérifier que les participants appliquaient les connaissances nouvellement acquises après leur formation. En 2017, le Centre a commandé une évaluation externe et indépendante de ses activités de formation dans le domaine thématique des normes internationales du travail (NIT), qui a révélé que la formation dispensée par le Centre avait considérablement renforcé les capacités des participants à appliquer les NIT. Pas moins de 77 pour cent des participants aux cours directement liés à ce domaine thématique, y compris à des programmes phares du Centre, ont déclaré avoir utilisé les connaissances nouvelles acquises sur les NIT dans leur contexte professionnel. Certains des programmes phares du Centre sur les NIT sont des succès de longue date. Ce résultat contribue directement à la réalisation des indicateurs liés au résultat 2 du Cadre de gestion axée sur les résultats qui soutient le Programme et budget 2016-17 de l'OIT, et en particulier l'indicateur 2.3 (États Membres dans lesquels les mandants et d'autres acteurs essentiels ont amélioré leur connaissance des normes internationales du travail et du système de contrôle ainsi que leur capacité à les utiliser).

Au cours de la période concernée, 49 pour cent de l'ensemble des activités de formation du Centre ont obtenu un score de 2 ou plus dans le système du marqueur de genre en faisant explicitement référence à la promotion de l'égalité des genres, dépassant ainsi la cible de 40 pour cent fixée dans le Plan. Cette bonne performance est en partie imputable à la mise en œuvre réussie du Plan d'action du Centre 2012-15 pour l'égalité entre hommes et femmes. Afin de consolider ces réalisations, le Centre a entrepris en 2016 l'élaboration d'un nouveau Plan d'action pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité lié au cadre stratégique de l'organisation pour 2018-21, lancé fin 2017.

Indicateurs liés au résultat 2 du Cadre de gestion axée sur les résultats sous-tendant le P&B 2016-17 de l'OIT

Indicateur 2.1: Mandants ayant amélioré leur capacité de participer à l'élaboration et à l'adoption des normes internationales du travail

Critère de réalisation

Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire au critère suivant:

1. Taux de réponse des mandants aux questionnaires sur les projets de normes.

Cible

60 pour cent pour chaque nouvelle norme.

Moyens de vérification

Rapports de la Conférence internationale du Travail et du Conseil d'administration.

Base de référence

À définir au terme de la période biennale 2014-15.

Indicateur 2.2: États Membres qui ont pris des mesures pour ratifier et appliquer les normes internationales du travail, en particulier pour répondre aux questions soulevées par les organes de contrôle

Critères de réalisation

Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire à au moins l'un des critères suivants:

1. Les normes internationales du travail sont ratifiées.
2. Dans ses rapports sur les conventions ratifiées, le gouvernement communique des informations en réponse aux observations formulées par les organes de contrôle de l'OIT.
3. Le gouvernement prend des mesures pour faire face aux lacunes dans la mise en œuvre relevées par les organes de contrôle de l'OIT.

Cible

30 États Membres (10 en Afrique, 8 dans les Amériques, 2 dans les États arabes, 7 en Asie-Pacifique, 3 en Europe-Asie centrale).

Moyens de vérification

Journaux officiels, rapports des organes de contrôle, registre des ratifications tenu par le BIT.

Base de référence

À définir au terme de la période biennale 2014-15.

Indicateur 2.3: États Membres dans lesquels les mandants et d'autres acteurs essentiels ont amélioré leur connaissance des normes internationales du travail et du système de contrôle ainsi que leur capacité à les utiliser

Critères de réalisation

Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire à au moins l'un des critères suivants:

1. Le gouvernement ou les instances parlementaires prennent des dispositions aux fins de l'élaboration d'une législation, ou de sa modification, conformément aux normes internationales du travail.
2. Les décisions rendues par les tribunaux nationaux font référence aux normes internationales du travail.
3. La capacité des ministères du travail et des organisations d'employeurs et de travailleurs de promouvoir les normes internationales du travail et d'en suivre l'application est créée ou renforcée.

Cible

21 États Membres (6 en Afrique, 5 dans les Amériques, 3 dans les États arabes, 5 en Asie-Pacifique, 2 en Europe-Asie centrale).

Moyens de vérification

Journaux officiels, rapports des organes de contrôle, base de données sur les décisions de justice; rapports du Centre de Turin sur les activités de formation et d'apprentissage relatives aux normes internationales du travail.

Base de référence

À définir au terme de la période biennale 2014-15.



Pilier 2: FINANCES

Résultat 3: Extension de la base de financement

Ce résultat vise à évaluer les progrès réalisés dans la diversification de la base de financement des opérations de Centre, à mieux gérer le risque de dépendance excessive d'une seule source de financement et à réagir aux nouvelles occasions de partenariat de développement non traditionnel ouvertes dans le cadre de la stratégie mondiale de coopération au développement de l'OIT. L'indicateur récemment ajouté relatif aux accords de financement de plus grande ampleur traduit la préoccupation du Centre de déclencher des effets d'échelle, sans toutefois que cela se fasse au détriment des contrats avec des clients institutionnels moins importants. La référence aux appels d'offres illustre l'engagement du Centre à explorer les possibilités de mobiliser des ressources extrabudgétaires pour la coopération technique sur le marché libre et dans le cadre de consortiums avec des tiers incluant le secteur privé.

Indicateurs de haut niveau de performance organisationnelle	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 3.1: Recettes totales	35,8 millions d'euros	75 millions d'euros	76,74 millions d'euros
Indicateur 3.2: Recettes générées par les activités de formation s'inscrivant dans le cadre de contrats à grande échelle	731 000 euros	5 millions d'euros	5,1 millions d'euros
Indicateur 3.3: Nombre d'accords de financement signés avec de nouveaux partenaires non traditionnels	2 accords	6 accords	10 accords
Indicateur 3.4: Taux de réussite moyen de la participation aux appels d'offres	23%	25%	36,7%

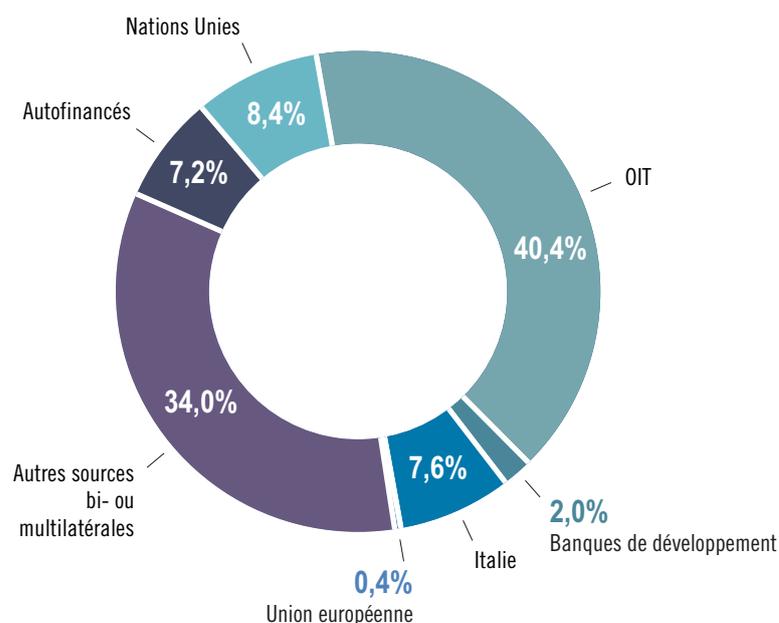
Les indicateurs de performance montrent que le Centre a atteint sa cible en matière de financement pour le biennat. Les recettes provenant des activités de formation – la principale source de recettes du Centre – se sont élevées à 46,33 millions d'euros et ont représenté 60,4 pour cent des recettes totales. Globalement, la cible de 75 millions d'euros de recettes a été dépassée de 1,74 million d'euros, ou 2,3 pour cent, essentiellement grâce aux gains de change réalisés sur la conversion de dollars des États-Unis en euros et à la réception de la contribution annuelle de 250 000 euros de la Ville de Turin pour 2013, 2014 et 2015, soit un total de 750 000 euros. Le Centre n'a pas reçu de contribution de la Ville de Turin pour les années 2016 et 2017.

Les résultats financiers globaux pour la période 2016-17 ont traduit un excédent budgétaire net de 1,764 million d'euros.

Le graphique ci-dessous indique la répartition des ressources provenant de la formation par source de financement. Quarante pour cent de l'ensemble de ces ressources ont été générés par des prestations de services à l'OIT (y compris à des projets de coopération

technique facilités par l'OIT), ce qui démontre la solidité du partenariat stratégique établi entre le Centre et l'Organisation. Cela indique également la persistance du rôle hautement important des agences donatrices multi- ou bilatérales, et parmi elles, tout particulièrement, du Gouvernement de l'Italie, en tant que parrains de participants originaires de pays en développement.

Ressources provenant des activités par source de financement en 2016-17



Au cours de l'exercice 2016-2017, et afin d'accroître les recettes provenant des activités de formation, le Centre s'est attelé à modifier progressivement la part occupée par les accords de financement à petite et à grande échelle, conformément à l'objectif défini à l'indicateur 3.2. Un contrat à grande échelle se définit comme un accord de financement portant sur une somme supérieure à 500 000 euros. À la fin de 2017, les produits provenant d'accords à grande échelle représentaient environ 20 pour cent de l'ensemble des recettes liées aux activités de formation, ce qui a offert au Centre une plus grande sécurité de planification sans courir le risque de dépendre de manière excessive d'un seul « méga-contrat ». Les principaux contrats à grande échelle conclus au cours de l'exercice biennal ont été le projet sur la promotion de l'emploi des jeunes en Afghanistan financé par le Gouvernement norvégien; un projet visant à faciliter l'échange de connaissances et le dialogue politique sur la migration de retour en Afrique du Nord, financé par le Gouvernement italien; et des services à fournir dans le cadre du projet sur le dialogue social et les relations industrielles au Bangladesh facilité par l'OIT et pour l'Office chérifien des phosphates (Maroc).

Le Centre a réussi à diversifier davantage sa base de financement en concluant des accords avec des partenaires de développement non traditionnels et en remportant des appels d'offres. Au cours de l'exercice 2016-17, le Centre a conclu dix accords avec des partenaires de développement non traditionnels (indicateur 3.3), dont

des fondations, des fonds fiduciaires nationaux et des entreprises; il a présenté 30 propositions complètes, pour un taux de succès de 36,7 pour cent, dépassant ainsi la cible pour l'indicateur 3.3. Des efforts particuliers ont été déployés pour diversifier les sources de financement à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne afin d'inclure différentes directions générales de la Commission européenne, des institutions financières mondiales et régionales, des fonds fiduciaires et des agences du système des Nations unies. Des tentatives ont également été menées pour étendre la couverture géographique des opérations de soumissionnement.

La section et les tableaux qui suivent présentent les faits saillants et les chiffres des initiatives de mobilisation des ressources et de partenariat, y compris une ventilation par catégorie de partenaires². Au cours de la période considérée, le Centre a signé 243 accords de financement et protocoles d'accord. Ces accords étaient de nature et de portée différentes, allant d'une mission unique à des projets ou programmes de formation pluriannuels. Les principaux éléments qui ont caractérisé les opérations du Centre à cet égard ont été: i) une augmentation substantielle des accords de financement en 2017, qui ont doublé par rapport à 2016; ii) une collaboration accrue avec le système des Nations Unies; iii) un plus grand nombre de contrats dépassant 100 000 euros; iv) l'issue favorable des appels d'offres pour des institutions financières internationales; et v) la consolidation et le développement de la collaboration avec des partenaires institutionnels multi- et bilatéraux.

PARTENAIRES MULTI- ET BILATÉRAUX

Le Centre a renforcé ses relations institutionnelles avec les donateurs multilatéraux traditionnels, recevant des contributions réservées à des projets individuels et établissant une collaboration avec de nouveaux gouvernements. Ainsi:

- le gouvernement italien a approuvé en 2017 un programme biennal de développement des capacités visant à soutenir la réintégration sociale et professionnelle des migrants de retour en Afrique du Nord;
- l'accord avec Wallonie-Bruxelles International (Belgique) a été prolongé pour deux ans de plus, dans l'optique du financement d'un programme de promotion des normes internationales du travail et de l'égalité des genres dans les pays d'Afrique francophone;
- le gouvernement portugais, par le biais travers son Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP), a approuvé l'organisation du programme de formation annuel visant à renforcer les capacités institutionnelles des mandants tripartites de la CPLP³ dans les domaines liés à l'esprit d'entreprise et au développement des compétences;

² La plupart des résultats indiqués ici concernent des programmes et projets sur mesure. Le financement individuel de participants aux cours ouverts interrégionaux n'est pas inclus dans cette section.

³ CPLP: Communauté des pays de langue portugaise.

- l'accord avec le gouvernement japonais a été renouvelé pour deux années et prévoit, outre le détachement d'un fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale, une contribution financière pour l'organisation dans la région Asie et Pacifique d'activités portant sur la sécurité et la santé au travail (SST);
- des contributions financières à des projets ou cours spécifiques ont été reçues des gouvernements français et irlandais et des agences de développement belge (Coopération technique belge pour le développement, CTB), allemande (GIZ), française (Agence française de développement, AFD) et luxembourgeoise (LuxDev);
- le Centre s'est engagé dans de nouvelles collaborations avec les gouvernements du Grand-Duché de Luxembourg et de la République de Corée pour l'organisation d'académies mondiales et régionales sur l'économie sociale et solidaire.

GOUVERNEMENTS, INSTITUTIONS DE FORMATION ET UNIVERSITÉS

Les gouvernements de pays émergents sont de plus en plus demandeurs des services du Centre et les financent sur leur propre budget ou à travers des fonds fiduciaires. La portée de ces services diffère considérablement d'un cas à l'autre; il peut s'agir d'un cours ad hoc sur mesure ou d'un programme pluriannuel. Ainsi, le Centre a établi ou renouvelé la collaboration avec les gouvernements du Bangladesh, du Bhoutan, du Cambodge, de la Chine, de la Malaisie, de l'Iran, de la Turquie et de l'Ukraine.

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 en effet consolidé sa collaboration avec trois universités chinoises (Zhejiang, Changzhou et Nanjing), avec le *College of Business and Economics* (Rwanda) et avec l'Institut saoudien d'enseignement technique et professionnel. Il a renouvelé le protocole d'accord signé avec le *V.V. Giri National Labour Institute* (Inde) et conclu de nouveaux partenariats avec l'Université San Martín (Argentine) et la *Humanitarian Leadership Academy* (Royaume-Uni).

SYSTÈME DES NATIONS UNIES

La collaboration avec le système des Nations Unies a été renforcée sous diverses formes et modalités, par le biais d'accords directs ou d'appels d'offres, et a porté sur l'élaboration d'ensembles de formation, de modules d'apprentissage en ligne, de trousseaux à outils, de plateformes de partage de connaissances, d'activités de perfectionnement du personnel et d'ateliers personnalisés.

La coopération s'est intensifiée avec le Département des affaires économiques et sociales (DAES), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Haut-commissariat aux droits de l'homme (HCDH).

INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

La collaboration avec la Banque mondiale a également été renforcée, par le biais d'accords directs et d'appels d'offres au titre de fonds d'affectation spéciale, et a porté sur l'élaboration de produits d'apprentissage en ligne et la réalisation d'initiatives de développement des capacités. La Banque africaine de développement a renouvelé sa collaboration en finançant un nouveau projet de renforcement des capacités de son personnel.

PARTENAIRES SOCIAUX

Le Centre a pu mettre en œuvre plusieurs initiatives grâce aux contributions techniques et financières d'organisations de travailleurs et d'employeurs. Le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) a maintenu son soutien financier et les syndicats ont bénéficié de l'aide de la Confédération générale italienne du travail (CGIL), de la Fédération des syndicats de toute la Chine (ACFTU), 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 collaboration s'est également poursuivie avec des fondations italiennes, notamment la *Compagnia di San Paolo*, qui contribue aux différents masters délivrés sous l'égide de la *Turin School of Development*, et un partenariat a été conclu en 2017 avec la *Fair Wear Foundation* (Pays-Bas).

SECTEUR PRIVÉ

Les efforts de diversification des sources de financement ont débouché sur de nouveaux partenariats avec des donateurs non traditionnels et trois accords avec le secteur privé: 1) Disney Worldwide Services, Inc. (États-Unis d'Amérique); 2) LUKOIL Company (Fédération de Russie); et 3) Office chérifien des phosphates (Maroc).

OIT

La collaboration avec l'OIT s'est intensifiée, tant avec les départements techniques du siège qu'avec les bureaux locaux. Le Centre a mis en œuvre conjointement avec le Département du développement des ressources humaines (HRD) des activités de formation du personnel, notamment un programme d'introduction, un atelier sur les compétences de leadership, un séminaire de programmation destiné aux directeurs des bureaux locaux et a facilité des retraites d'équipes du BIT. Il a délivré les composantes de développement des capacités de différents projets de l'OIT au Bangladesh, à savoir sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter, sur la promotion des principes et droits fondamentaux au travail et sur la promotion du dialogue social et des relations professionnelles dans le secteur du prêt-à-porter.

Résumé des accords approuvés en 2016

	Période	Montant (en euros, sauf mention contraire)	
APPELS D'OFFRES			
Commission européenne	2016-18	494 219	
DG HOME: L'intégration de migrants sur le marché du travail. Une approche multipartenariale	2016-18	65 190	
DG EMPL: Les accords d'entreprises transnationaux (AET): Problèmes, approches et pratiques	2016-18	241 159	
EuropeAid: Service consultatif sur le genre	2016-18	187 500	
EuropeAid: Élaboration d'un système de protection sociale au Swaziland	2016-19	À confirmer	
Banque africaine de développement	2016-17	317 191 USD	
Strengthening internal capacities of AfDB on Youth Employment and Entrepreneurship			
Banque mondiale - CGAP	2016	49 000 USD	
E-Learning Prototype Module Development and Testing on Making Micro Finance Work			
ACCORDS DIRECTS			
Nations Unies			
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), Bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies (UNOPS), Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), Organisation mondiale de la santé (OMS), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)	2016-17	658 586	
Institutions financières internationales			
Banque mondiale – Élaboration et réalisation d'un MOOC	2016	44 436	
Banque asiatique de développement	2016	12 175	
Autres organisations intergouvernementales			
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	2016	91 878	
Organisation des États américains	2016	14 000	
Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement			
Norvège	Ministère des Affaires étrangères – à travers le partenariat OIT-Norvège	2016-17	1 872 022 USD
Portugal	Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP)	2016-17	300 000
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale – à travers le partenariat OIT-Japon	2016-17	261 041 USD
France	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social	2016-19	25 000
Irlande	Ministère de l'Emploi, des Entreprises et de l'Innovation	2016	20 000
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	2016	210 816
France	Agence française de développement (AFD) – à travers le partenariat avec l'OIT	2016-18	20 000
Belgium	Coopération technique belge pour le développement (CTB)	2016	99 890

		Période	Montant (en euros, sauf mention contraire)
Fonds nationaux – Gouvernements			
Bangladesh	Ministère de la Planification et Département des routes et des autoroutes	2016-17	333 500
Chine	Département des ressources humaines et de la sécurité sociale, province de Guangdong	2016	86 312
Chine	Agence d'État de la sécurité au travail	2016	88 350
Malaisie	Caisse de prévoyance des salariés	2016	31 422
Iran	Institut de la sécurité sociale et de la prévoyance sociale – Enseignement supérieur en sciences appliquées	2016	19 204
Turquie	Agence de développement de Thrace	2016	14 553
Ukraine	Société publique par actions Ukrhydroenergo	2016	25 800
Institutions de formation et universités			
Arabie saoudite	Institut de formation technique et professionnelle	2016	236 326
Chine	École d'études internationales de l'Université de Zhejiang	2016	103 500
Chine	Institut de technologie de Changzhou	2016	9 000
Chine	Faculté de finance et d'économie de l'Université de Nanjing	2016	10 000
Fondations, organisations de partenaires sociaux, société civile et secteur privé			
Italie	Compagnia di San Paolo	2016	350 000
Belgique	Confédération internationale des agences d'emploi privées (CIETT)	2016	85 075
Pays-Bas	Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	2016	178 712
Brésil	Département national du service social pour l'industrie (SESI)	2016	32 379
Italie	Confédération générale italienne du travail (CGIL)	2016-17	39 407
Belgique	Institut syndical européen (ISE)	2016	69 025
Suisse	IndustriAll Global Union	2016	16 720
Chine	Fédération des syndicats de toute la Chine (ACFTU)	2016	15 000
Japon	Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	2016	19 000
Royaume-Uni	Humanitarian Leadership Academy	2016-17	170 775
Kenya	Trademark East Africa (TMEA)	2016	29 597

Résumé des accords approuvés en 2017

	Période	Montant (en euros, sauf mention contraire)	
APPELS D'OFFRES			
Banque mondiale/Fonds d'affectation spéciale: Technical Assistance Facility Project Main Consulting Activities of Procurement Capacity Building and Professionalization in Vietnam	2017	281 856	
Banque mondiale/Fonds d'affectation spéciale: Master in Public Procurement Management for Sustainable Development in Afghanistan	2017-18	72 000	
Banque mondiale/Mesures de sauvegarde: Consulting services in support of the implementation of the new World Bank environmental and social framework for invest project financing operations	2017	15 000	
Commission européenne: DG EMPL - FORWORK - Fostering Opportunities of Refugee Workers	2018	55 778	
Luxembourg (LuxDev): Atelier sur les techniques d'intermédiation et insertion professionnelle (Cabo Verde)	2017	20 380	
Office des Nations Unies à Genève (UNOG): Training of Trainers Programme	2017	18 392	
ACCORDS DIRECTS			
Nations Unies	2017-18	1 950 871	
FAO	2017-18	553 989	
HCDH	2017-18	443 750	
Secrétariat des Nations Unies	2017-18	219 588	
DAES	2017	188 930	
OIM	2017	181 500	
PNUD	2017	125 626	
VNU	2017-18	71 528	
ONU Femmes	2017	58 259	
HCR	2017	44 350	
UNOPS	2017	38 661	
CCNUCC	2017	16 282	
UNMICT	2017	8 267	
Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement			
Italie	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, Direction générale des Italiens à l'étranger et des politiques migratoires	2017-20	800 000
Belgique	Wallonie-Bruxelles International	2017-18	250 000
Luxembourg	Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire	2017	78 893
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Prévoyance sociale – à travers le partenariat OIT-Japon	2017-18	276 555 USD
République de Corée	Gouvernement métropolitain de Séoul	2017	79 675
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	2017	19 377
Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)			
	Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	2017	169 022

		Période	Montant (en euros, sauf mention contraire)
	Organisation internationale des employeurs (OIE)	2017-19	30 588
	Institut syndical européen (ISE)	2017	59 942
	Confédération européenne des syndicats (CES)	2017-18	72 690
	Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)	2017	27 563
	ITF Seafarers' Trust	2017-18	55 723
	Mondiaal FNV (Confédération néerlandaise des syndicats)	2017	20 333
	Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	2017	19 000
Fonds nationaux – Gouvernements			
Bangladesh	Ministère des Finances	2017	27 885
Bangladesh	Ministère de l'Administration publique	2017	57 978
Bhoutan	Commission nationale des femmes et des enfants	2017	43 166
Cambodge	Fonds national de sécurité sociale	2017	14 575
Turquie	Ministère de la Santé	2017	47 387
Secteur privé			
Maroc	Office chérifien des phosphates S.A (OCP)	2017-18	564 314
États-Unis d'Amérique	Disney Worldwide Services, Inc.	2018-19	324 480
Fédération de Russie	LUKOIL (Association internationale des organisations syndicales)	2017	43 357
Italie	Finde	2017-18	18 000
Pays-Bas	Arcadis Nederland BV	2018-19	14 000
Institutions de formation et universités			
Rwanda	Université du Rwanda - College of Business and Economics	2017	160 345
Argentine	Université nationale de San Martín	2017	13 500
Chine	École d'études internationales de l'Université de Zhejiang	2017	66 000
Chine	Faculté du travail et des ressources humaines de l'Université Renmin	2017	6 600
Colombie	Université de Caldas	2017	15 000
Fondations			
Italie	Compagnia di San Paolo	2017	350 000
Pays-Bas	Fair Wear Foundation	2017	100 000
Organisations intergouvernementales			
	Organisation des États américains	2017	25 000
Organisations non gouvernementales			
	Humanitarian Leadership Academy (Royaume-Uni)	2017	203 412
	Fair Labour Association (États-Unis d'Amérique)	2017	45 034
	Caritas International	2017	47 621

Résultat 4: Saine architecture des coûts

Ce résultat permet d'évaluer les progrès accomplis dans un certain nombre de domaines liés à l'architecture des coûts du Centre. Le premier objectif est en rapport avec l'initiative du projet de rationalisation entrepris au début de l'année 2015, qui vise à automatiser dans toute la mesure du possible un certain nombre de processus tout en simplifiant et en normalisant d'autres processus. Le second, relatif aux frais fixes, consiste à évaluer l'importance des dépenses globales du Centre consacrées aux activités organisationnelles. De plus, l'adoption et la conservation du cadre comparatif adopté par les Nations Unies et reconnu en matière de technologie de l'information, ainsi que du système comptable IPSAS adopté par les Nations Unies, vise à assurer que le Centre se conforme aux meilleures pratiques adoptées dans l'environnement international. Cela est vérifié par la continuité de la certification ISO 27001, ainsi que par la notification d'un avis sans réserve du commissaire aux comptes sur les états financiers du Centre. Le Centre s'efforce par ailleurs de mettre en œuvre les recommandations des audits interne et externe, ce qui contribue également à l'allègement de l'architecture des coûts et à une bonne gouvernance, et qui est évalué au regard de la dernière cible de ce résultat.

Indicateurs de haut niveau de l'allègement de l'architecture des coûts	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 4.1: Nombre de processus commerciaux et administratifs prioritaires rationalisés	Aucun	6	6 processus prioritaires et administratifs rationalisés
Indicateur 4.2: Frais fixes	26%	25%	25%
Indicateur 4.3: Alignement du cadre de gouvernance des TI sur celui qui est appliqué dans le Système des Nations Unies et reconnu internationalement	Analyse des lacunes ISO 27001 effectuée	Certification ISO 27001 obtenue et conservée	Certification ISO 27001 obtenue et conservée
Indicateur 4.4: Avis sans réserve du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS	100%	100%	100%
Indicateur 4.5: Mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe	Audit interne: 65% Audit externe: 94%	Audit interne: 75% Audit externe: 95%	Audit interne: 78% Audit externe: 40%

Tout au long de l'année, le Centre a déployé des efforts considérables pour rationaliser ses processus administratifs opérationnels afin de réaliser l'indicateur 4.1. À la fin du biennat, six projets avaient été achevés et la cible avait été atteinte. Avec l'aide de nombreux autres collègues, l'équipe du projet de rationalisation a ainsi achevé les travaux suivants: ouverture du guichet unique pour la réservation d'installations et de services de transport pour les activités de formation, pour les demandes de produits de papeterie et fournitures de bureau et pour les réservations de salles de classe et de services de

vidéoconférence; mise en œuvre du système de recrutement en ligne; et mise en place du processus « *e-Procure to Pay* » dans Oracle, qui automatise le flux de travail et prévoit les approbations en ligne ou par courriel. En outre, le système de gestion électronique des congés a été finalisé en 2017 et est entré en service le 1er janvier 2018.

Globalement, et grâce au dévouement de l'équipe du projet de rationalisation et de tous ces autres collègues, la cible pour l'indicateur 4.1 a donc été atteinte. Introduire de tels changements a exigé des efforts substantiels, allant des consultations approfondies avec des collègues de diverses unités au test et à la mise en service de systèmes automatisés, en passant par le test de ces derniers ou la production de la documentation pour les utilisateurs. Cela a eu un impact significatif sur le travail quotidien du personnel, qui s'est bien adapté.

L'ouverture du guichet unique a simplifié la gestion des services touchés, les demandes étant désormais traitées en ligne. Les réservations de salles de classe, de chambres, de services de transport, de produits de papeterie et de services de vidéoconférence ne prennent plus que quelques minutes et les informations sont automatiquement transmises aux prestataires externes concernés. Cela a débouché sur une meilleure coordination des services et simplifié grandement la gestion des demandes et l'exécution des commandes, mais ce n'est pas tout. Ces changements fournissent également à la Direction les données historiques nécessaires pour identifier les améliorations futures possibles. Plus important encore, les opérations quotidiennes ont gagné en efficacité. Le processus de rationalisation contribue également à l'objectif stratégique d'écologisation des opérations du campus grâce à la réduction de l'utilisation de papier. Enfin, en permettant et en facilitant la réservation en ligne de tablettes, il a aussi contribué au déploiement de l'utilisation des technologies de l'information pour les activités de formation réalisées sur le campus (indicateur 1.4), qui a triplé au cours du biennat.

Le recrutement électronique (« *e-Recruitment* », un système lancé en vue de gérer le processus de recrutement afin de pourvoir les postes vacants et les postes de stage, permet désormais une gestion plus efficace des applications, des outils de communication automatisés et des processus. Il a permis une réduction considérable de la durée du processus de sélection, ainsi qu'une diminution du nombre des documents sur papier.

Le module « *e-Procure to Pay* » de la suite Oracle a été activé en juillet 2017. Le processus entièrement automatisé englobe maintenant les demandes et les commandes de biens et de services en ligne, leur approbation en ligne ou par courriel conformément à la délégation de pouvoirs, l'accusé en ligne pour attester la réception satisfaisante des biens et des services ainsi que le rapprochement en ligne avec les factures. Pour s'assurer que tous les utilisateurs de ce processus étaient bien préparés à commencer à utiliser ce nouveau processus automatisé, la formation et la documentation étaient essentielles. Ainsi, une formation a été offerte à tous les utilisateurs – préparateurs et approuvateurs – pour expliquer comment ce nouveau système devait être utilisé ainsi que pour montrer

les diverses caractéristiques clés du nouveau processus. Pour compléter la formation, les collègues de FINSERV ont préparé une quantité importante de documentation en ligne pour fournir des conseils à tous les utilisateurs pendant et après la période de transition. La mise en service de l'ensemble a été un succès. Bien qu'il soit encore trop tôt, le Centre prévoit une diminution importante du volume de photocopies nécessaires pour appuyer ce processus puisque la majorité des transactions sont maintenant entièrement automatisées. Les pièces justificatives sont également jointes par voie électronique et le besoin de déposer des documents sur papier a considérablement diminué. Cela a également eu un impact sur la nécessité de compléter les délégations sur papier puisque l'approbation est maintenant disponible par courriel lorsque les collègues chargés de l'approbation sont en mission. Dans l'ensemble, le processus a été aligné sur les pratiques d'excellence déjà en place dans le système des Nations Unies et devrait entraîner une diminution des efforts nécessaires au Centre pour commander, acheter, recevoir et payer des biens et services.

Le système de gestion électronique des congés a lui aussi été finalisé en 2017, mais n'a été entièrement déployé que le 1er janvier 2018 et n'est donc pas inclus dans les résultats indiqués ci-dessus. Il en a résulté une gestion en ligne des congés pour les membres du personnel et leurs responsables hiérarchiques. Le système offre maintenant un processus automatisé par lequel les demandes de congé d'un membre du personnel sont approuvées en ligne par son supérieur direct, et met à jour en temps réel les informations sur les soldes de congés restants. D'autres fonctions sont disponibles à des fins de planification et d'analyse. Cela a déjà eu pour effet de réduire l'utilisation des documents sur papier et d'accroître l'efficacité de la gestion des congés au Centre.

La Direction contrôle étroitement les frais fixes. Des efforts considérables ont été déployés dans le processus d'appel d'offres pour identifier les meilleurs fournisseurs tout en contenant les coûts. Le Centre a réalisé des économies dans certains domaines administratifs grâce à des analyses minutieuses et ainsi atteint la cible liée à l'indicateur 4.2 pour la période budgétaire.

À la suite d'un audit formel indépendant, le Centre a obtenu en 2016 la certification ISO/IEC 27001:2013 pour son système de gestion de la sécurité de l'information. Les politiques de sécurité informatique ont été révisées pour être conformes à ces normes internationales. En outre, un centre de données hors site a été mis en place pour atténuer davantage les risques liés à l'indisponibilité des deux centres de données hébergés sur le campus. Tout cela a été mis en œuvre de manière efficiente en maximisant l'utilisation des équipements déjà disponibles. Un module de formation en ligne sur la sensibilisation à la sécurité informatique a été lancé et est accessible à tous les nouveaux membres du personnel via la plateforme de formation et perfectionnement du personnel. Une évaluation externe réalisée en 2017 a confirmé la conformité du Centre aux normes internationales de sécurité, ce qui a entraîné le renouvellement du certificat.

Le nouvel auditeur externe a exprimé une opinion d'audit non modifiée sur les états financiers de 2016 et de 2017, et le Centre a atteint sa cible de 100 pour cent concernant l'indicateur 4.4.

Si la mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires des audits interne et externe progresse, certaines exigent, outre des moyens supplémentaires, des efforts importants. La cible fixée pour les recommandations de l'audit interne au titre de l'indicateur 4.5 a été atteinte, ce qui a permis au Centre d'enregistrer un taux d'application de 78 pour cent pour les recommandations prioritaires. Certaines des recommandations restantes devraient être mises en œuvre en 2018 et 2019. Étant donné que de nombreuses recommandations nécessitaient des ressources importantes et que les priorités allaient à l'encontre des travaux de rationalisation, le Centre n'a pas atteint sa cible de 95 pour cent pour les recommandations de l'audit externe. La Direction a maintenant élaboré un plan pour leur mise en œuvre et fournira des ressources supplémentaires aux unités concernées pour veiller à ce qu'elles soient traitées en temps voulu afin d'atteindre les objectifs fixés pour la période 2018-19.



Pilier 3: GESTION

Résultat 5: Personnel qualifié et diversifié, infrastructures de qualité et empreinte environnementale améliorée

Le résultat combiné obtenu pour le pilier de la gestion dépend d'une série d'indicateurs relatifs aux ressources humaines, à la qualité des installations sur le campus et à l'empreinte environnementale des opérations du Centre. Ce résultat est corrélé avec les résultats associés aux piliers du développement et des finances, et il peut les renforcer.

Indicateurs de haut niveau de la gestion	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 5.1: Investissement dans la formation et le développement du personnel	29% du budget investis dans la formation en leadership et en gestion	35% du budget investis dans la formation en leadership et en gestion	35% du budget investis dans la formation en leadership et en gestion
	29% du budget investis dans la formation technique, pédagogique et axée sur les services	35% du budget investis dans la formation technique, pédagogique et axée sur les services	35% du budget investis dans la formation technique, pédagogique et axée sur les services
Indicateur 5.2: Diversité régionale et géographique et équilibre de genre au sein du personnel de la catégorie professionnelle	31% de professionnels originaires de pays hors Europe	40% de professionnels originaires de pays hors Europe	30% de professionnels originaires de pays hors Europe
	44 % de femmes	50% de femmes	44% de femmes ⁴

⁴ Données au 31 décembre 2017.

Indicateurs de haut niveau de la gestion	Base de référence (2014)	Cible pour 2016-17	Résultats pour 2016-17
Indicateur 5.3: Qualité des infrastructures résidentielles et didactiques	76% des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente (2014)	80% des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente	83% des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente
	93% ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente (2015)	95% ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente	93% ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente
Indicateur 5.4: Empreinte environnementale	Obtention du Drapeau vert	Conserver le Drapeau vert	Conservation du Drapeau vert et obtention de l'accréditation internationale en tant que campus vert
	40% de l'énergie consommée provient de sources renouvelables	60% de l'énergie consommée provient de sources renouvelables	Plus de 60% de l'énergie consommée provient de sources renouvelables

Le Centre a déployé de grands efforts au cours du dernier cycle budgétaire pour développer son capital humain dans le sens de la réalisation du mandat de l'OIT et de ses objectifs stratégiques. Ainsi, le budget alloué à la formation et au perfectionnement du personnel en 2016 et 2017 a représenté 1,5 pour cent du total des frais de personnel, comme les années précédentes. Le Centre a mis l'accent sur une approche plus qualitative. Les objectifs fixés dans le Plan stratégique pour 2016-17 au titre de cet indicateur ont été pleinement atteints.

Avec l'objectif de renforcer les capacités de gestion et le leadership, le Centre a continué à proposer à sa haute direction une série d'initiatives et d'activités de développement ciblées, telles que des centres d'évaluation pour les responsables et les chefs d'équipe. Des possibilités d'évolution de carrière et de développement personnel ont également été offertes au personnel professionnel de niveau intermédiaire afin de promouvoir la croissance professionnelle et d'ouvrir une voie de développement pour assurer des perspectives de carrière. Parallèlement à ces deux activités, un programme d'accompagnement a été mis en œuvre, et des activités de consolidation de l'esprit d'équipe et des ateliers sur les compétences de supervision efficace ont également été mises à la disposition des unités du Centre. Le nombre des exercices de ce genre a augmenté tout au long du biennat, et presque toutes les unités y ont participé. Des activités de développement du potentiel et des compétences individuelles de leadership des fonctionnaires de la catégorie des services généraux ont également été proposées, et notamment le programme global des Nations Unies pour le développement des fonctionnaires des services généraux.

Pour actualiser les compétences de ses experts en fonction des priorités de l'OIT et des défis posés par le monde du travail, et pour suivre le rythme du développement

des technologies de l'apprentissage, le Centre a offert à son personnel des activités de développement aussi bien collectives qu'individuelles. Ces activités allaient de la participation à des conférences et ateliers sectoriels jusqu'à des formations techniques (réseaux sociaux, prise de parole en public et compétences de présentation) individuelles ou par équipe. Neuf collègues de la catégorie professionnelle ont obtenu une certification de l'Association internationale des facilitateurs (IAF), universellement reconnue au sein de la communauté internationale de l'apprentissage. Des activités individuelles sur mesure ont également été financées, afin de tenir compte des besoins techniques spécifiques des fonctionnaires des services généraux. Le Centre a aussi proposé un nombre croissant d'activités utilisant des outils d'apprentissage à distance, initiative particulièrement appréciée parce qu'elle s'adapte facilement à la situation professionnelle et familiale de chacun.

À côté de ces deux grands domaines d'intervention, le Centre a perçu un besoin croissant dans le domaine du bien-être et mis en place des activités pour répondre à plusieurs enjeux: sécurité sur le campus, écologisation des activités et demandes individuelles. Étant donné que le Centre s'est engagé à offrir à tous les membres de la communauté apprenante un environnement d'apprentissage et de travail sûr, exempt de harcèlement, d'abus de pouvoir ou d'intimidation, plusieurs séances de sensibilisation au harcèlement ont été organisées en 2017 avec la participation de membres du personnel du Centre et des sous-traitants.

Le portail de formation et de perfectionnement du personnel, ouvert en septembre 2016, a permis en 2017 le lancement et la mise en œuvre d'outils qui ont progressivement incorporé toutes les initiatives de perfectionnement du personnel, tout en permettant au Centre de gérer les activités individuelles et de groupe et de simplifier la procédure de demande. Toutes les activités et tous les matériels de formation sont maintenant centralisés et mis à disposition pour renforcer le partage de connaissances.

En ce qui concerne la répartition géographique et l'équilibre de genre au sein du personnel, les efforts visant à cibler les candidats qualifiés originaires de pays et de régions sous-représentés tout en améliorant l'équilibre de genre dans les catégories des services organiques et supérieures ont été une priorité constante pour toutes les opérations de recrutement. Afin d'élargir encore davantage l'origine géographique des candidats, les exigences inhérentes aux postes à pouvoir font l'objet d'un examen minutieux et sont ensuite diffusées par le biais des réseaux professionnels spécialisés appropriés et des médias sociaux. L'introduction récente de l'outil de recrutement électronique a contribué à accroître l'accessibilité des possibilités de travailler au Centre pour les candidats du monde entier. Cet outil est disponible tant pour les candidats à la recherche d'un emploi que pour les stagiaires.

En raison du grand nombre de concours lancés en 2017, et à la suite d'un retard qui a fait que certains recrutements viennent d'être finalisés en 2018, les résultats de ces efforts de diversification n'ont pas pu être enregistrés à la fin de l'exercice

biennal 2016-17 et les chiffres pour la période considérée ne montrent pas encore les améliorations attendues en ce qui concerne l'équilibre de genre et la répartition géographique dans les catégories professionnelle et supérieure par rapport à la base de référence de 2014. La conclusion des concours de 2017 au premier trimestre de 2018 a permis de réaliser des progrès substantiels dans ces deux domaines, avec désormais respectivement 46 pour cent de femmes et 33 pour cent de fonctionnaires non européens dans la catégorie professionnelle, ce qui rapproche le Centre des cibles fixées pour la période 2016-17.

À la suite d'une demande spécifique formulée par le Groupe des employeurs et appuyée par le Conseil en octobre 2017, un nouveau poste de catégorie P a été ouvert sur le budget ordinaire au sein d'ACT/EMP, en utilisant des fonds auparavant destinés à ICTS. Cette opération n'a donc pas eu d'impact sur le budget à croissance réelle zéro du Centre.

Après de longues négociations au sein du Comité de négociation paritaire, une « Convention concernant le personnel engagé en vertu d'un contrat à durée déterminée lié à des activités de formation spécifiques constituant un programme cohérent » a été conclue entre le Centre et le Syndicat du personnel le 26 octobre 2016.

En consultation avec le Comité mixte sur la sécurité et la santé au travail, le Centre a procédé en 2017 à une évaluation générale des risques, qui a permis de cartographier tous les risques et débouché sur un plan d'action qui sera intégré dans le système de gestion de la sécurité et de la santé du Centre.

Dans le cadre des efforts visant à améliorer l'expérience de la vie en résidence des participants, différents projets ont été entrepris au cours du biennat. Outre ceux déjà présentés dans le rapport intérimaire d'exécution pour 2016 (réfection de 11 chambres faisant intervenir des solutions avancées d'économies d'énergie, amélioration de 170 autres chambres équipées d'une nouvelle literie, installation de nouvelles solutions de climatisation et de contrôle de la température, réaménagement complet des salles de classe des pavillons du bloc Africa, nouvelles installations de vidéoconférence et améliorations aux installations sportives), les plus importants ont porté sur la rénovation du restaurant Eridano et de la cafétéria La Piazza, et sur la rénovation des salles de classe du pavillon Oceania 17 à un niveau équivalent à celui au pavillon Europe. Ce projet a également englobé la mise en service d'un système d'information numérique par le biais d'écrans installés dans les infrastructures de restauration et de tablettes placées à l'entrée des salles de cours. Enfin, le portail Campus Life a été étendu pour permettre aux hôtes de consulter le menu du jour, le prix et les informations relatives aux allergies, aux restrictions alimentaires et aux calories pour chaque plat.

Pour accroître la sécurité globale du campus, un vaste programme de surveillance et de mise à jour intitulé « SecurityFirst » a été lancé. Ce programme prévoit un processus de renseignement précis appliqué désormais pour la sélection des participants et

a organisé en 2017 une simulation à grande échelle d'un événement hostile sur le campus, en collaboration avec des unités spécialisées des forces armées italiennes.

Le Centre a poursuivi sa campagne de sensibilisation au niveau du campus sur les économies d'énergie et les questions de durabilité écologique. En consultation avec le BIT à Genève et la CCNUCC, les émissions inévitables ont été neutralisées par l'acquisition de crédits d'émission de carbone. Le processus annuel nécessaire pour conserver le Drapeau vert attribué par la Fondation pour l'éducation à l'environnement a été accompli avec succès.

En réponse aux recommandations contenue dans le rapport d'audit interne approuvé par le Conseil en octobre 2015, le Centre a procédé à un examen approfondi des services multimédias et de publication fournis par à des clients internes et externes par le biais de l'unité MDP. Une analyse coût-profit a été réalisée au cours du biennat pour évaluer la viabilité financière et la durabilité du modèle opératoire de MDP. À la lecture des résultats de cette analyse, le Centre a décidé de réaligner stratégiquement l'unité MDP au sein du Département de la formation afin de mieux servir les programmes techniques et de mieux répondre aux besoins de développement de contenus numériques et basés sur le web découlant du changement de paradigme induit par les nouvelles modalités d'apprentissage et de formation. Grâce à l'intégration de MDP dans DELTA, de nouvelles initiatives ont été menées en 2017 avec d'autres unités du BIT. Les synergies et collaborations sont maintenant regroupées sous l'appellation « Innovation en matière d'apprentissage », un élément clé pour la promotion de l'avantage comparatif du Centre.

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 d'assurer la protection du Centre par la mise en œuvre de mesures d'atténuation et le maintien des risques résiduels dans des limites acceptables pour le Centre.

L'objectif du Comité de gestion des risques du Centre est de veiller à ce que la gestion des risques par le Centre s'applique systématiquement aux risques identifiés susceptibles d'affecter la réalisation des priorités, des résultats et de la mission de son Plan stratégique.

Le registre des risques fournit des informations sur les risques opérationnels identifiés et sur les mesures d'atténuation déjà mises en place, ainsi que sur celles qui sont en cours et qui doivent être mises en œuvre pour abaisser l'évaluation des risques, laquelle est basée sur la probabilité de survenance et l'impact éventuel sur les opérations du Centre.

Au début de l'année 2016, une nouvelle politique ainsi que de nouvelles règles et procédures ont été émises au Centre. L'un des principes de cette nouvelle politique est que 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 a été mis en place afin de référer des risques identifiés à tous les niveaux, ce qui permet de transmettre au RMC des informations détaillées sur les risques et les évaluations connexes en vue de discussions et d'examen qui viendront eux-mêmes compléter le registre général des risques du Centre.



MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION

Durant la période biennale 2016-17, les activités de formation et d'apprentissage du Centre ont été exécutées par huit programmes techniques:

- 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

On trouvera dans les paragraphes suivants un résumé des principales activités de formation et autres activités d'apprentissage entreprises par chaque programme au cours de la biennale. Le tableau suivant indique la répartition des participants et le nombre de journées de formation et de jours/participant par programme. Dans certains cas, les activités et les projets de formation particulièrement complexes, ou recoupant les mandats de programmes techniques spécifiques, ont reçu l'appui du Service des partenariats et du développement de programmes (PRODEV).

Participants, journées de formation et jours/participant par programme

Programme	2016-17		
	Participants	Journées de formation	Jours/participant
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	2 516	509	12 755
Politiques et analyses de l'emploi ^{1/}	2 882	1 042	27 197
Entreprise, microfinance et développement local ^{1/}	3 207	1 045	34 957
Protection sociale, gouvernance et tripartisme ^{1/}	4 280	1 144	29 922
Activités pour les travailleurs	3 060	520	21 920
Activités pour les employeurs	1 941	327	8 892
Développement durable ^{1/}	3 512	1 914	47 988
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	1 969	423	18 426
Service des partenariats et du développement de programmes ^{1/}	135	46	1 117
Direction de la formation	103	13	288
TOTAL	23 605	6 983	203 462

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

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) apporte un appui aux mandants tripartites et à d'autres parties prenantes afin de renforcer leurs capacités dans le domaine des normes internationales du travail, de la réalisation de l'égalité des genres et de la protection des travailleurs contre les formes de travail inacceptables. Le Programme soutient la réalisation du résultat 2: *Ratification et application des normes internationales du travail* et du résultat 8: *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.

Un premier groupe d'activités a apporté un appui aux mandants, aux juges et juristes, aux journalistes et à d'autres parties prenantes, en ce qui concerne les normes internationales du travail et le système de contrôle de l'OIT. La première édition de l'Académie sur les NIT a rassemblé six cours liés aux normes internationales du travail. Des cours en ligne sur la préparation des rapports sur les NIT en espagnol et sur l'application de la convention du travail maritime (2006) sont maintenant disponibles. Dans le cadre de l'Académie du travail maritime, un nouveau volet sur le recrutement des gens de mer a été ajouté et une visite virtuelle d'un navire a été intégrée au programme. Un programme de formation continue agréé a également été mis au point à l'intention des juges, des avocats et des formateurs juridiques.

La plupart des activités liées aux NIT apportent un appui au suivi des commentaires des organes de contrôle de l'OIT. À titre d'exemple, au Bélarus, le Programme ILSGEN a participé au suivi de l'OIT sur l'application de la convention (no 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 et de la convention (no 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949. Il a également participé à la formation des mandants et d'autres parties prenantes en vue des activités de suivi de l'OIT visant à vérifier que le recrutement des cueilleurs de coton en Ouzbékistan était volontaire.

Un deuxième groupe d'activités a aidé les mandants et les autres acteurs à protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables. Des activités de formation et de partage des connaissances ont été organisées pour faciliter la transition vers un travail décent des enfants plus âgés astreints à des travaux dangereux dans l'agriculture, et pour détecter et prévenir le travail forcé et la traite des êtres humains dans les catégories de travailleurs particulièrement vulnérables.

Un troisième groupe s'est concentré sur l'égalité hommes-femmes et la non-discrimination. La quatrième édition de l'Académie sur les questions de genre a offert un éclairage sur des thèmes que l'OIT a identifiés comme essentiels pour un meilleur avenir du travail des femmes: l'économie des soins, l'égalité salariale, la violence et

le harcèlement dans le monde du travail, et l'égalité des sexes dans l'emploi. Le VIH/sida dans le monde du travail et les droits des peuples autochtones ont également été abordés à travers des cours individuels et dans le cadre d'initiatives plus larges.

Le Programme de certification des animateurs d'audits participatifs de genre de l'OIT a été offert en anglais, arabe et espagnol, augmentant ainsi la diversité parmi les animateurs certifiés. En partenariat avec ONU-Femmes, la méthodologie a été lancée dans le secteur des marchés publics en Amérique centrale. De nouveaux partenariats ont été établis: le premier avec l'Université Cornell autour d'un cours d'enseignement à distance sur l'inclusion des personnes handicapées pour les employeurs; le deuxième avec la Fair Wear Foundation, sur un forum de genre sur la violence sexiste dans le secteur du prêt-à-porter en Asie.

Politiques et analyses de l'emploi

En réponse à la priorité accordée aux questions d'emploi et de compétences dans les États Membres de l'OIT, en 2016-20 le Programme des politiques et analyses de l'emploi (EPAP) a redoublé d'efforts pour renforcer les capacités au titre du résultat 1 du Programme et budget 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 2016-17, qui abordaient l'emploi comme un élément central de l'élaboration des politiques. Le cours *Concevoir des politiques nationales de l'emploi efficaces et inclusives* a aidé les pays à renforcer leurs capacités à formuler et à mettre en œuvre des interventions axées sur l'emploi. En 2017, l'EPAP a établi un partenariat novateur et stratégique avec la Banque africaine de développement en vue de former son personnel à l'intégration de l'emploi des jeunes dans les opérations de la Banque et soutenir la Coalition pour la création d'emplois.

D'autres contributions d'EPAP sur **l'emploi des jeunes** ont inclus des cours sur la conception de politiques, les méthodologies de suivi et d'évaluation d'impact, l'emploi rural, les femmes et l'entrepreneuriat. L'Académie sur l'emploi des jeunes, qui a eu lieu en octobre 2016, a bénéficié à des mandants et autres parties prenantes de 26 pays.

En 2016-17, EPAP a élargi son offre de cours et d'autres activités sur le **développement des compétences** à des thèmes tels que l'anticipation des besoins en compétences et le financement de l'EFTEP. L'Académie sur le développement des compétences (mai 2017) a apporté son soutien à des participants de 21 pays. Parmi les autres activités novatrices de perfectionnement des compétences, on peut citer l'échange de connaissances Sud-Sud sur l'apprentissage en milieu de travail et un Forum sur les apprentissages de qualité.

Les activités menées au titre de la **transition vers l'économie formelle** ont été axées sur le diagnostic, la mesure et le contrôle de l'informalité, les cadres politiques et l'appui aux PME. Les principaux cours phares ont été l'Académie sur la transition vers l'économie formelle et le Forum mondial de partage des connaissances. Parmi les activités novatrices, on peut citer un nouveau cours sur les politiques et pratiques pour la formalisation des entreprises et le développement des PME et une communauté de pratique sur la résolution (no 204) de l'OIT concernant la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.

EPAP a mis en œuvre un certain nombre d'activités sur les **statistiques et analyses du marché du travail** couvrant des sujets tels que les systèmes d'information sur le marché du travail et la collecte et l'analyse de données. L'Académie sur les statistiques et l'analyse du marché du travail (2016 et 2017) a assuré une formation approfondie et un partage des connaissances entre les États membres.

EPAP a renforcé ses partenariats avec des parties prenantes externes, notamment la Banque africaine de développement, l'ONUDI, le FIDA, l'OCDE, la Fondation européenne pour la formation, la GIZ, l'AFD, LuxDev, l'IEFP-Portugal, l'ASDI et WorldSkills International. EPAP continue de travailler en étroite collaboration avec l'Université de Turin dans le cadre du master en économie du travail appliquée au développement et du master en droit commercial international.

Entreprise, microfinance et développement local

Le programme Entreprise, microfinance et développement local (EMLD) a mis en œuvre une offre de formation variée comportant des programmes de masters, des académies, des cours réguliers, des ateliers et une université d'été. Ces activités ont contribué aux résultats stratégiques de l'OIT: *Promouvoir les 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.*

Dans le domaine du développement des entreprises, de nouveaux cours ont été élaborés sur le développement de la chaîne de valeur: et la création d'emplois dans le développement des entreprises. Une série de cours de formation sur la productivité et les conditions de travail dans les PME ont été proposés conjointement avec le programme SCORE (Soutenir les entreprises compétitives et responsables) de l'OIT et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Plusieurs programmes de formation à l'entrepreneuriat (féminin) ont été organisés dans les pays africains de langue officielle portugaise (PALOP) ainsi que sur le campus du Centre à Turin.

En étroite coopération avec le Service des coopératives de l'OIT, le Programme de finance sociale et la FAO, le Centre a élaboré un nouveau programme de formation sur les coopératives financières. Des académies d'économie sociale et solidaire ont été organisées à San José (Costa Rica), Séoul (République de Corée) et au Grand-Duché de Luxembourg.

Le Centre a accueilli le Programme annuel de formation en microfinance de Boulder avec un total de 550 participants pour les éditions 2016 et 2017. Le programme de formation du Centre « Assurer le fonctionnement de la microfinance » a aidé les institutions de microfinance d'un large éventail de pays à améliorer leurs produits et leurs services.

Des Académies sur le travail décent dans l'économie rurale ont été organisées à Louxor (Égypte) et à Turin, et ont réuni 190 décideurs et praticiens. Un nouveau cours de formation « Tourisme durable et chaînes d'approvisionnement à filière courte en zone rurale » a été lancé en coopération avec la Slow Food Fondation et le RIMISP (*Centre latino-américain pour le développement rural*).

Plusieurs nouveaux programmes de formation liés à la création d'emplois dans des contextes fragiles ont été mis en œuvre, notamment trois Académies sur la promotion des emplois décents dans les environnements fragiles et touchés par un conflit (Beyrouth, Bogota et Freetown), et un nouveau cours sur les moyens de subsistance fondés sur le marché pour les réfugiés, conjointement avec le HCR.

À l'été 2016, la première Académie mondiale de l'OIT sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire a été lancée à Turin, réunissant des décideurs et des praticiens qui ont partagé leurs expériences sur la CSST à travers le monde.

En 2017, le Centre a organisé la première Académie sur l'emploi décent à Johannesburg, réunissant les mandants du continent africain afin de les informer du débat sur l'avenir du travail.

En coopération avec différentes universités chinoises, le Centre a mis en œuvre avec succès les deux premières éditions de l'Université internationale d'été, intitulée « Construire vos compétences: Développer la prochaine génération de dirigeants mondiaux ».

Protection sociale, gouvernance et tripartisme

Le groupe **protection sociale** est en constante évolution et a renforcé son offre de formation dans le domaine des politiques, de la gestion et des aspects quantitatifs.

Outre l'Académie sur la sécurité sociale et cinq cours ouverts rotatifs, le volet des politiques a offert de nombreux cours dans différents domaines thématiques (extension, santé, retraite, gouvernance), a couvert quatre langues (anglais, français, arabe et espagnol) et offert trois modalités de formation (résidentielle, mixte et à distance). L'Académie est la deuxième plus grande activité de formation du Centre et constitue le produit phare du Programme. Avec plus de 125 participants et 35 experts chaque année, l'Académie a accru sa notoriété au sein de la communauté de la protection sociale et consolidé sa crédibilité technique. La richesse et la diversité des contenus ont contribué à la formulation des politiques nationales de protection sociale et à l'amélioration des mécanismes de coordination.

Le volet « gestion » du groupe Protection sociale a été renforcé par la mise en œuvre du partenariat avec l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) et la transformation des directives AISS/BIT en activités de formation appliquée. Les directives ont offert une occasion opportune de développer les aspects de gestion du groupe et ont largement contribué à la base de connaissances, à la capacité analytique et à la gestion financière des États Membres.

Le volet quantitatif, qui se compose d'un cours ouvert à Turin et de diverses activités de formation sur mesure, a appuyé l'élaboration de stratégies de financement de la protection sociale des États membres. Partant de l'expertise de l'OIT dans le domaine de la modélisation actuarielle et des techniques de financement, les activités de formation du Centre ont joué un rôle dans le renforcement des capacités institutionnelles des principales parties prenantes participant aux diagnostics nationaux, aux évaluations actuarielles et aux rapports techniques.

Au cours de la période 2016-17, le Centre a été particulièrement actif en Asie et dans le Pacifique, et a travaillé une étroite collaboration avec le bureau régional de l'OIT sur des initiatives de renforcement des capacités sur mesure et des partenariats avec des centres nationaux de formation. Les réformes des retraites, les politiques de chômage, l'extension de la couverture de la protection sociale ont été des vecteurs stratégiques de ces activités.

Dans le cadre d'ACTION-Portugal, et en partenariat étroit avec les collègues de l'OIT à Genève et dans les bureaux régionaux et nationaux, le Centre a conçu, organisé et mis en œuvre divers séminaires et activités de formation à Turin, au Cabo Verde, en Guinée-Bissau, au Mozambique et au Timor-Leste. Parmi ces activités, la préparation d'un nouveau cours intitulé « Comment étendre la sécurité sociale aux groupes difficiles à couvrir par les politiques de formalisation » a été testée et validée avec des partenaires.

Dans le groupe d'activités liées aux **migrations de main-d'œuvre**, l'un des temps forts de 2016 a été la première Académie régionale à Johannesburg, conçue et organisée conjointement avec le bureau régional pour l'Afrique et le bureau de l'OIT à Pretoria. L'édition 2016 de l'Académie, qui a aussi bénéficié de l'appui de l'Union africaine et du Groupe mondial sur la migration, est à ce jour celle qui a connu la plus forte

participation, avec 107 participants. Dans le cadre de l'Initiative conjointe pour la migration et le développement, un cours en ligne autodidactique souple et exhaustif (« Ma boîte à outils de l'ICMD ») destiné aux parties prenantes qui travaillent sur la migration et le développement au niveau local a été élaboré conjointement avec le PNUD et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). En 2017, le groupe a développé de nouvelles activités et produits de formation. Le cours « Établir des pratiques équitables de recrutement » a été dispensé avec le groupe « travail forcé » en collaboration avec l'OIT. Ce cours est un engagement direct du Centre à soutenir « l'initiative pour un recrutement équitable » de l'OIT lancée en 2014. Sur la même page, une série de vidéos présentant les Principes généraux et directives opérationnelles de l'OIT a été réalisée. Avec l'OIM, des cours ouverts ont été organisés conjointement en 2017: d'abord, le cours sur « l'intégration de la migration dans la planification des politiques »; puis, le cours sur la « gouvernance de la migration au niveau local », organisé pour la première fois et ciblant les parties prenantes locales. En ce qui concerne les projets existants, le Centre a poursuivi sa collaboration avec le CSIC (*Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, Espagne) dans le cadre du projet « TEMPER »; ce dernier se poursuivra jusqu'en août 2018. Deux nouveaux projets ont également été signés: i) « FORWORK - Fostering Opportunities of Refugee Workers », géré par l'ANPAL (*Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro*, Italie), sur l'intégration professionnelle des réfugiés sur le marché du travail ; et ii) SURE (soutien à la réinsertion sociale et professionnelle des Nord-africains de retour), géré par le Centre et financé par le ministère italien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale. Ce projet vise à renforcer les capacités des autorités et des partenaires sociaux nord-africains dans le processus de réintégration des migrants de retour: il aura une durée de 18 mois. Enfin, en 2017, le groupe a organisé son Académie conjointement avec le Programme des activités pour les travailleurs du Centre pour assurer une meilleure participation des représentants des travailleurs.

Le groupe de la **sécurité et de la santé au travail (SST)** a organisé des activités de formation standard et sur mesure en anglais, en espagnol et en arabe à l'appui des objectifs de l'OIT visant à promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes nationaux de SST dans les États Membres et la ratification des principales conventions connexes (C155 et C187). Le groupe a introduit de nouveaux éléments dans son portefeuille en proposant de nouveaux cours tels que la SST dans les petites et micro-entreprises et l'inspection de la SST et en incluant une nouvelle version des cours standard existants dans différentes langues. Le groupe offre de plus en plus de cours mixtes sur mesure, y compris des modules d'apprentissage à distance normalisés d'initiation à la SST, suivis d'une phase résidentielle plus approfondie et adaptée (Chili, Koweït).

Dans le groupe d'activités liées à **l'administration du travail et à l'inspection du travail**, un événement phare – l'Académie sur le respect de la législation du travail par l'inspection du travail – a été organisé avec succès au Centre en 2017, en étroite collaboration avec le Service de l'administration du travail, de l'inspection du travail et de la santé et sécurité au travail du BIT, avec 103 participants provenant de 47 pays.

Un cours d'apprentissage en ligne novateur sur l'inspection du travail, conçu selon une approche centrée sur l'apprenant, a été lancé.

Le programme a continué à travailler en étroite collaboration avec le Service de l'administration du travail, de l'inspection du travail et de la sécurité et de la santé au travail de l'OIT (LABADMIN/OSH) et le bureau de pays du Bangladesh pour assister le Département d'inspection des usines et des établissements (DIFE) du Bangladesh dans le développement de sa capacité institutionnelle ; cela a comporté la réalisation de plusieurs activités de formation et l'élaboration de matériel de formation et d'une plateforme électronique sur l'inspection du travail et la SST, au cours de la première phase du projet.

Un atelier de haut niveau à l'intention des hauts responsables de l'inspection du travail des pays lusophones et francophones a été organisé conjointement avec le bureau de l'OIT à Lisbonne et LABADMIN/OSH.

Un premier cours destiné aux responsables de l'inspection du travail de toutes les provinces du Pakistan a été organisé à Lahore (Pakistan), en étroite coopération avec le bureau de l'OIT à Islamabad.

En ce qui concerne le groupe d'activités sur le **dialogue social et tripartisme**, le programme a lancé en 2016 son premier master en relations industrielles et de l'emploi. Vingt-cinq participants venus de vingt pays y ont assisté. De plus, un cours certifiant de quatre semaines en relations industrielles et de l'emploi a également été donné pour la première fois en 2016, puis reproduit en 2017.

Le Programme a organisé l'Académie sur le dialogue social et les relations industrielles en novembre 2016. Environ 70 participants des cinq continents ont assisté à cet événement de deux semaines.

Le Programme a été étroitement associé au bureau de l'OIT à Dhaka pour l'organisation d'activités de formation sur la coopération sur le lieu de travail, la négociation collective et le traitement des plaintes. Cette collaboration se poursuivra en 2018.

Le Programme a organisé des activités de formation sur la négociation collective à l'intention des mandants tripartites chinois, y compris un voyage d'étude à Bruxelles pour analyser la manière dont les négociations collectives sont organisées en Belgique.

Un contrat de service a été signé pour la formation à la recherche de consensus et à la négociation de tous les représentants de la direction et des travailleurs d'une grande entreprise marocaine. En 2017, 140 membres de l'entreprise ont bénéficié d'une formation d'une semaine à Turin. Le programme se poursuivra jusqu'en novembre 2018.

Des cours réguliers sur les techniques de négociation pour le monde du travail ont été organisés avec succès avec la participation de plus de 45 participants sur deux sessions. En outre, trois cours internationaux sur la gestion des performances et le dialogue social dans le secteur public ont également été dispensés.

Dans le domaine du règlement des différends, le Programme a participé à la formation des représentants des employeurs dans les organes de conciliation au Myanmar. Le cours annuel sur la mise en place de systèmes efficaces de règlement des conflits du travail a également réuni au Centre un certain nombre de représentants du ministère du Travail, des employeurs et des travailleurs chargés de la conception et du fonctionnement des systèmes de règlement des litiges.

À la suite d'un atelier pilote réalisé en 2016, le Programme a organisé le premier atelier sur la gestion efficace des conflits du travail dans les organisations internationales. Cet atelier a réuni des juristes et des spécialistes des ressources humaines de nombreuses organisations internationales pour discuter de la manière de mieux prévenir les conflits et traiter efficacement les conflits de travail dans leurs organisations.

Le cours annuel certifiant sur la conciliation/médiation des conflits de travail a donné lieu à l'attribution d'un certificat de participation à 12 participants qui ont réussi les différents examens et évaluations. Une formation des conciliateurs en Macédoine avant leur accréditation au niveau national a également été dispensée.

Le Programme a étendu ses services à des activités de formation dans le traitement des plaintes et à des activités de formation mises en œuvre au Bangladesh et en Éthiopie pour le secteur du prêt-à-porter.

Le Programme est engagé dans la conception d'une trousse à outils de l'OIT sur les relations professionnelles qui soutiendra les efforts de l'OIT dans ce domaine.

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*, il opère de manière transversale dans tous les résultats de l'OIT, en les abordant du point de vue des travailleurs.

En 2016 et 2017, le Programme s'est intéressé principalement aux domaines de compétence suivants: i) travail décent, emplois verts et développement durable; ii) normes internationales du travail, l'accent étant mis sur la liberté syndicale et le droit d'organisation et de négociation collective; iii) dialogue social et tripartisme; iv) emploi des jeunes et autonomisation des jeunes dirigeants syndicaux; v) migrations de main-d'œuvre; et vi) protection sociale.

Les activités de formation 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 les équipes thématiques d'ACTRAV et les spécialistes des bureaux régionaux, puisant leur force dans une approche de plus en plus intégrée et collaborative entre Turin, le siège et le terrain.

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 pour la période.

Le Programme collabore étroitement avec les organisations syndicales mondiales, régionales et nationales et avec des institutions d'éducation ouvrière. Il réalise chaque année quelques 55 activités de formation dans un large éventail de langues pour plus de 1 500 participants à travers le monde, ce qui en fait le plus important programme international d'éducation ouvrière existant.

La période biennale 2016-17 se caractérise par les réalisations suivantes:

- un nombre élevé et soutenu de participants dans toutes les modalités de formation;
- la collaboration avec les collègues des Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS) et du programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA); et la réalisation d'un nombre record de participants et de jours-participant pour l'enseignement à distance;
- la poursuite de l'engagement 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 le programme Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres (ILSGEN) pour l'intégration des normes internationales du travail et de l'égalité des genres dans les cours de base d'ACTRAV, en poursuivant notamment le développement d'un programme sensible au genre mettant davantage l'accent sur les questions d'égalité des sexes et de non-discrimination dans toutes les formations;
- une série d'interventions ciblées qui continuent de renforcer l'organisation des travailleurs dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh;
- la mise en œuvre d'activités de formation ciblées pour développer les compétences de leadership des dirigeantes syndicales dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh;
- en partenariat avec la Confédération européenne des syndicats (CES), la tenue d'une Académie européenne de la jeunesse, qui a remporté un vif succès et qui vise à soutenir le développement des jeunes dirigeants syndicaux en Europe;

- la réalisation d'un certain nombre d'activités ciblées qui appuient l'engagement et les activités des syndicats en vue de permettre aux organisations de travailleurs de contribuer aux Objectifs de développement durable, à leurs cibles et indicateurs;
- l'accueil d'une activité de formation « prospective » innovante « Avenir du travail » de l'Institut syndical européen (ISE) portant sur la numérisation du lieu de travail;
- une série d'activités qui ont apporté un appui aux organisations syndicales pour 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 ce qui concerne les défis du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et les zones franches d'exportation;
- une concentration maintenue sur une stratégie de formation mondiale qui relie les activités de formation interrégionales, aux activités régionales et nationales; et
- la poursuite du développement d'une orientation stratégique qui soutient des actions spécifiques et ciblées associant formation interrégionale, cours régionaux et activités sur mesure.

Activités pour les employeurs

La mission essentielle 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 dans les pays en développement, en phase avec les résultats de l'OIT concernant ces organisations. Le Programme collabore étroitement avec le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP) au siège à Genève et dans les bureaux régionaux de l'OIT, et avec l'Organisation internationale des employeurs (OIE), et des associations professionnelles d'employeurs nationales. Toutes ses activités contribuent au résultat 9 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 l'efficacité 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 économique favorable;
- l'amélioration et l'extension du rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services d'appui aux entreprises de haute qualité à l'usage de leurs membres;
- la formation des entreprises, et particulièrement des multinationales, dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des relations industrielles à l'échelle mondiale.

Sur la période 2016-17, le Programme a enregistré 1 941 participants originaires de 131 pays dans ses 77 activités de formation. De plus, du matériel de formation a été élaboré dans huit nouveaux domaines de travail. En termes de couverture régionale, ACT/EMP-Turin a réalisé 20 activités de formation en Europe, 18 en Amérique latine et dans les Caraïbes, 10 en Afrique, 10 en Asie, deux dans les États arabes et 17 au niveau interrégional.

En ce qui concerne les projets à grande échelle, en 2016-17 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 associations professionnelles d'employeurs de professionnaliser la gestion de leurs adhérents et d'améliorer leur recrutement et leur rétention. Dix-sept organisations d'employeurs supplémentaires se sont jointes au projet sur la CRM, portant à 70 le nombre total des associations professionnelles qui bénéficient de cet outil. Les dernières installations du logiciel se sont faites dans des organisations d'employeurs sectorielles/territoriales où l'on prévoit que la CRM aura plus d'impact.

Sur la base du succès de l'expérience auprès des associations professionnelles, à la demande d'ACT/EMP-Genève, le Programme a mis au point une version sur mesure de la CRM tenant compte des besoins spécifiques du Bureau dans le monde entier (siège, bureaux extérieurs et CIF-OIT). La CRM adaptée à ACT/EMP est composée de trois grandes sections: les contacts, les envois postaux, les rapports et sera accessible à travers le nouvel intranet du BIT basé sur *Sharepoint*. La base de données a été présentée en novembre 2017 à l'occasion du séminaire mondial d'ACT/EMP et sera pleinement opérationnelle au premier semestre 2018.

L'Académie des jeunes professionnels européens (EYPA), cycle de développement des capacités (trois séminaires) destiné aux jeunes cadres à haut potentiel des organisations d'employeurs à travers l'Europe, a été encore affinée et mise en œuvre dans sa cinquième et sa sixième éditions en 2016-17. L'Académie est une activité de formation de référence pour les jeunes professionnels européens et s'est imposée comme l'une des initiatives phares du Programme des activités pour les employeurs.

Toujours au cours de ce biennat ont également eu lieu les quatrième et cinquième éditions du de master sur l'organisation d'entreprises efficace, qui ont remporté un vif succès. Ce master est en passe de devenir un cours indispensable pour les cadres des associations professionnelles de niveaux intermédiaire à supérieur.

En 2016-17, la deuxième édition de la trousse de formation du programme « Éléments essentiels de la sécurité et santé au travail » (EOSH) a été lancée et de nouvelles formations de formateurs ont eu lieu. À ce jour, 28 organisations d'employeurs sur quatre continents proposent ce service aux entreprises adhérentes, cumulant plus

de 320 sessions de formation, assurées par nos formateurs certifiés et touchant plus de 8 000 cadres intermédiaires, tout en générant des revenus durables issus de ce service pour les organisations d'employeurs. La première édition de la trousse EOSH est désormais disponible en neuf langues. Une deuxième édition de cette trousse a été lancée en anglais en 2017 et sera disponible en espagnol en 2018.

Dans ce même domaine de la SST, le Programme est resté très actif dans le cadre du projet Bangladesh-OIT pour le secteur du prêt-à-porter, dans lequel à la fin de 2017, 500 sociétés ont été atteintes et plus de 8 000 cadres opérationnels et 750 000 travailleurs ont été formés.

Le projet de l'UE sur les relations industrielles mondiales et la RSE attribué en 2015 a poursuivi son déploiement en 2016. Sur la période du projet, sept séminaires sur la RSE et les relations industrielles mondiales ont été organisés dans différentes villes et deux outils d'orientation ont été produits. La réussite de ce partenariat a permis au Programme d'obtenir un cofinancement de l'UE pour un nouveau projet sur les accords d'entreprises transnationaux (AET) en 2017 et 2018. En 2017, le Programme a organisé deux ateliers sur les AET, les entreprises et les droits de l'homme, et trois autres se tiendront en 2018. C'est dans ce contexte qu'un nouveau guide sur les dernières tendances et informations sur les AET sera lancé.

Outre ces projets à grande échelle, cette année, le programme a continuellement dispensé dans le monde entier, des activités de formation concernant des thèmes sur lesquels ACT/EMP-Turin a acquis une réputation exceptionnelle de prestataire de formation en développement des OE et renforcement de leurs capacités. En réponse aux demandes de nos mandants et à leurs besoins, ces activités couvrent de nombreux domaines, tels que: la gestion des associations professionnelles d'employeurs, la planification stratégique pour les OE, l'exercice d'une influence décisionnelle par le lobbying et le dialogue social, le développement des services à l'usage des membres, les normes du travail, etc. En 2016-17, le Programme a inauguré avec succès huit nouveaux cours sur les thèmes suivants: perspectives des employeurs pour la mise en œuvre de la convention no 169 relative aux peuples indigènes et tribaux; engagement du secteur privé dans le développement de politiques des compétences; relations des associations professionnelles nationales avec leurs membres régionaux et sectoriels; plaidoyer stratégique et communication fondées sur les faits; productivité sur le lieu de travail; macroéconomie à l'usage des négociateurs sociaux et stratégies d'adhésion.

En outre, en avril 2017, le Programme a lancé un nouveau cours en ligne ouvert à tous (MOOC) pour les membres des CA des organisations d'entreprises sur leur rôle dans la gouvernance et la planification stratégique de leurs organisations. Plus de 200 participants se sont inscrits à cette expérience de formation novatrice.

Le Programme a fait l'objet, mi-2016, d'une évaluation indépendante externe et fin 2017 d'une évaluation de l'impact interne/ciblée. Les deux évaluations ont donné des résultats extrêmement positifs qui ont mis en évidence, entre autres, que:

- le Programme des activités pour les employeurs est axé sur les besoins, ce qui rend son offre de formation hautement pertinente pour les organisations d'employeurs, qui en retirent de grands avantages;
- le Programme transfère aux participants des connaissances utiles;
- ses activités de formation ont un impact non seulement au niveau du personnel, mais surtout au niveau organisationnel;
- le Programme opère avec qualité, efficacité et efficience, et par-dessus tout avec un fort impact.

Enfin, en 2017, le Programme a soumis une proposition à la Walt Disney Company pour un projet pilote visant à promouvoir la conduite responsable des entreprises chez les intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement par le biais d'associations professionnelles d'employeurs. Une subvention de 390 000 dollars des États-Unis lui a été accordée pour la mise en œuvre du projet dans six pays (quatre en Asie et deux en Amérique latine). Ce projet se poursuivra jusqu'en septembre 2019.

Le Programme continuera, avec l'appui de la Direction du Centre, à s'efforcer de maintenir une offre de formation qui soit 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 destinés à appuyer le développement des capacités dans certains secteurs liés aux Objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre du Programme à l'horizon 2030. En 2016-17, il a organisé des activités entrant dans cinq domaines de compétence du Centre et liées d'une manière ou d'une autre à cet agenda.

Les cinq groupes d'activités suivants ont été couverts:

- Gestion du cycle de programme et de projet: compétences en conception, appréciation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projets et de 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 collaborations avec l'OIT ont impliqué le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV); le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM); et Bureau d'évaluation (EVAL). Plusieurs de ces activités ont été mises en œuvre avec le soutien du Département des ressources humaines (HRD).

- Gestion des marchés publics: compétences pour la réforme et l'optimisation de systèmes nationaux de marchés publics modernes qui soient économiquement, socialement et écologiquement réactifs. Un certain nombre de projets de réforme et de développement des capacités ont été mis en œuvre, dont des formations du personnel de la Banque africaine de développement, ainsi que plusieurs projets relatifs au développement des capacités financés par la Banque mondiale pour le Bangladesh, le Rwanda, la Somalie et le Viet Nam.
- 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 » de SDP 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 vers le développement pauvre en émissions. En 2016-17, de nouveaux plans d'études ont été lancés; la deuxième Académie mondiale sur l'économie verte a été organisée avec succès, y compris un dialogue de haut niveau sur les politiques concernant « L'avenir du travail dans la transition vers des économies vertes inclusives »; et quatre activités d'apprentissage régionales ont eu lieu. Le programme de certification sur les emplois verts, qui apporte une contribution majeure à l'intégration de la durabilité environnementale à l'OIT, a également été poursuivi, et une initiative de ludification verte a été lancée.
- Entreprises multinationales et chaînes d'approvisionnement mondiales: en étroite collaboration avec l'Unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises du BIT (MULTI), des cours ont été proposés le lien entre les entreprises multinationales, le travail décent et la croissance inclusive, ainsi que sur les pratiques commerciales responsables, la responsabilité sociale des entreprises et les normes internationales du travail. Une collaboration a été nouée avec un large éventail de partenaires afin d'étendre la portée des services du Centre et d'améliorer les contenus.
- Travail décent et développement durable: en partenariat avec le Département de la coopération multilatérale du BIT, les activités menées dans ce domaine visent à renforcer les capacités du personnel et 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 approches permettant l'intégration du travail décent dans le cadre du Programme à l'horizon 2030.

En 2016-17, le Programme a dispensé des cours en anglais, espagnol et français, mais aussi en albanais, en arabe, en portugais et en russe.

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

En 2017, le programme DELTA a proposé une gamme de services intégrée dans le domaine de l'innovation en matière d'apprentissage novateur 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 apporté une importante contribution dans le domaine de l'innovation en matière d'apprentissage, le long de deux axes stratégiques:

- **les méthodologies d'apprentissage**, où l'unité a beaucoup travaillé dans le domaine des normes d'apprentissage, en finalisant avec succès le premier programme de certification de la formation de formateurs de l'OIT. L'équipe du Centre chargée de mener l'exercice a été accréditée par l'Association internationale des facilitateurs et peut désormais délivrer de tels programmes;
- **les technologies de l'apprentissage**, où l'unité a déployé à grande échelle les efforts d'innovation déjà entrepris par le passé pour franchir une étape supplémentaire (ludification, MOOC). Outre à cela, elle a également développé la première plateforme interdisciplinaire sur l'avenir du travail (<https://futureofwork.itcilo.org/>). Cette plateforme d'appui servira de base pour la réalisation d'autres projets reposant sur l'innovation, comme par exemple la prospective.

Le programme DELTA a entamé le processus institutionnel de révision de l'approche de l'apprentissage de Turin et les préparatifs de 2019 à travers la publication de la brochure d'alphabétisation et du premier magazine sur l'avenir de l'apprentissage, qui mettent en exergue les pratiques éducatives innovantes appliquées par le Centre.

Au cours du biennat, le Fonds d'innovation a accompagné plusieurs projets visant à amplifier au Centre l'apprentissage expérimental et novateurs sur des thèmes et tendances émergents tels que:

- la prospective, l'imagination d'avenirs alternatifs dans les domaines thématiques de la protection sociale, des emplois verts, de l'économie sociale et solidaire et de la migration.
- la poursuite de l'extension des MOOC, visant à en accroître la portée (accompagnée de la publication des enseignements à retenir);
- la modélisation comportementale et l'incitation (« *nudging* »), avec une attention particulière pour la facilitation du changement comportemental dans l'apprentissage et la formation;
- le micro-apprentissage et les approches modulaires de l'apprentissage, afin d'enrichir nos stratégies d'apprentissage mixtes, en collaboration avec le Secrétariat des Nations Unies;

- le changement des mentalités sur les méga-données et le travail décent, en étroite collaboration avec le Programme des politiques et analyses de l'emploi du Centre (EPAP);
- le lancement de la trousse à outils sur l'apprentissage visuel, en étroite collaboration avec Learn4Dev et la présence accrue des médias audiovisuels dans l'apprentissage renforcé par la technologie pour appuyer la narration numérique.

L'unité Conception et production multimédias (MDP) a été intégrée à DELTA en juin 2017 et a entamé un processus de transition dans lequel les services d'impression et de production seront progressivement remplacés par la conception numérique et les nouveaux médias. La nouvelle unité accompagnera le Centre dans un travail de conception visuelle institutionnelle plus cohérente et développera des produits et services adaptés au XXI^e siècle. Le lancement des *e-zines* en 2017 constitue une première étape dans cette direction.

Comme les années précédentes, DELTA a apporté une contribution substantielle au groupe de travail de l'OIT pour la conception et la mise en œuvre du programme conjoint de développement du personnel. En 2016, le programme a beaucoup investi dans un nouveau concept d'apprentissage, les « voyages d'apprentissage régionaux », en collaboration avec le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et le Département des ressources humaines (HRD) du BIT. Il s'agit de proposer une combinaison de possibilités de formation (webinaires, captures d'écran, vidéos interactives, infographies et ateliers) sous des formats mixtes pendant une période prolongée en accompagnant des collègues de l'OIT dans les différentes régions du monde.

De plus, l'unité a organisé les réunions annuelles des directeurs des bureaux locaux de la région Afrique, qui se sont tenues à Abidjan et Dakar, ainsi que la Convention des conseillers techniques principaux de l'OIT à Tunis. Grâce à la fusion, de nouvelles initiatives ont pu être menées en 2017 avec d'autres unités pertinentes du BIT. Ainsi, une retraite et un laboratoire d'apprentissage ont été organisés pour le Département de la communication et de l'information publique (DCOMM), qui a débouché sur de nouvelles collaborations liées à l'initiative sur l'avenir du travail et destinées aux journalistes. Une retraite et une visite conjointe ont également été organisées pour explorer les synergies possibles entre Turin et le Siège en matière de conception et de production numériques.

DELTA a participé à des appels d'offres pour des projets d'apprentissage en ligne à grande échelle et décroché notamment le contrat pour la révision et la mise à jour des modules sur la « Sécurité sur le terrain », un premier grand projet qui sera déployé dans tout le système des Nations Unies et touchera plus de 400 000 fonctionnaires à travers le monde.

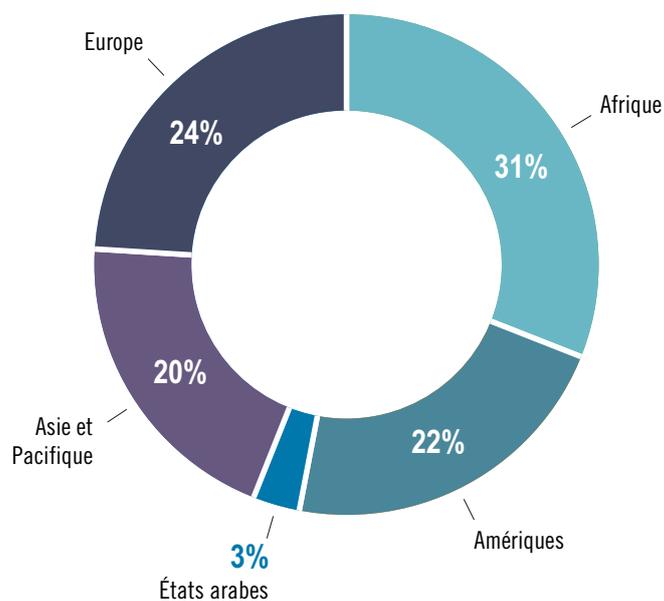
Turin School of Development

L'année universitaire 2016-17 a confirmé la réussite que représente le nombre global de participants inscrits dans les masters organisés par la *Turin School of Development (TSD)*. La TSD a continué à réduire sa dépendance des subventions octroyées par des institutions donatrices et d'augmenter le nombre d'étudiants autofinancés.

Programmes de Master de la *Turin School of Development*

Programme de master	Nombre de participants (2016-17)
Master en droit commercial international - Contrats et résolution de conflits	19
Master en droit de la propriété intellectuelle	39
Master en gestion des achats publics pour le développement durable	21
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (en français)	20
Master en économie du travail appliquée au développement	18
Master en gestion du développement	19
Master en sécurité et santé au travail	24
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	23
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en espagnol)	19
Master en relations industrielles et de l'emploi	25
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	227

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 dix programmes de master sont conçus pour exposer les étudiants aux aspects académiques et pratiques de chaque domaine technique. Ce partenariat unique entre l'Université de Turin, l'Institut polytechnique de Turin et 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. Pour la période biennale 2016-17, plus de la moitié des étudiants de la TSD étaient des jeunes femmes.

IV. RÉSULTATS FINAUX DU PROGRAMME ET BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER 2016-17

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 l'exercice 2016-17. Ce rapport est présenté sous forme résumée et reflète le résultat d'exploitation net pour la période considérée, dont le Conseil a approuvé le Programme et budget lors de sa 78^e session tenue en octobre 2015.

RECETTES (PARTIE A)

Contributions volontaires (chapitre I)

En 2016-17, la contribution de l'Organisation internationale du Travail s'est élevée à 7,738 millions d'euros (8,24 millions de dollars des États-Unis). La différence de 573 000 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 15,7 millions d'euros pour l'ensemble de la période budgétaire était inscrite au budget et a été entièrement reçue. Les contributions annuelles du Gouvernement du Portugal pour 2016 et 2017, d'un montant de 250 000 euros par an, ont également été encaissées. En outre, le Centre a reçu en 2016 les contributions 2013, 2014 et 2015 de la Ville de Turin, qui servent à couvrir les frais d'entretien extraordinaires du campus. Le Centre n'a pas reçu de contribution de la Ville de Turin pour les années 2016 et 2017. Celles-ci n'avaient pas été inscrites au budget.

Recettes propres (chapitre II)

Les recettes provenant des activités de formation et des services de conseil (poste 20) et les recettes provenant des publications (poste 21) se sont élevées total à 48,11 millions d'euros pour la période biennale. La différence de 4,263 millions par rapport au budget approuvé n'a pas eu d'impact sur l'excédent d'exploitation net parce que les frais variables qui y sont liés (postes 50 à 57) sont eux aussi bien inférieurs de 3,46 millions au budget. Les recettes provenant des activités de formation, 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. Tant en 2016 qu'en 2017, les objectifs en matière de contribution aux coûts fixes (CFC) ont été atteints, avec des recettes et des dépenses totales moindres que prévues. C'est là le résultat de gains généraux d'efficience dans la réalisation des activités. Les recettes de sources diverses (poste 22) se sont élevées à 2,2 millions d'euros pour la période biennale, soit 200 000 euros de plus que les propositions budgétaires.

Divers (chapitre III)

L'utilisation des excédents des années antérieures alloués aux activités de formation (poste 30), à l'examen des processus métiers (poste 31) et aux applications informatiques des SRH a inclus un transfert des réserves vers les recettes d'un montant de 1,745 million d'euros pour la période budgétaire. En juillet 2016, le Bureau du Conseil a approuvé l'affectation de l'excédent 2015 aux travaux d'infrastructure nécessaires pour procéder à des réparations urgentes. Le montant total approuvé de 693 500 euros a été alloué au Fonds pour l'amélioration du campus et presque intégralement utilisé en 2017 pour la rénovation des espaces de la cafétéria et du restaurant, entre autres. En octobre 2016, le Conseil a également approuvé l'affectation de 693 500 euros provenant de l'excédent 2015 à des activités de formation, dont environ la moitié a été utilisée en 2017.

DÉPENSES (PARTIE B)

Frais fixes (chapitre IV)

Les frais de personnel inscrit au budget ordinaire (poste 40) se sont élevés à 30,778 millions d'euros et sont inférieurs aux 31,971 millions budgétés. Plusieurs postes vacants ont été pourvus plus tard en cours de période ou restaient inoccupés à la fin de l'exercice.

Les frais liés aux consultants (poste 41) ont dépassé le budget de 399 000 euros en raison des nombreuses missions additionnelles réalisées pendant la période, notamment l'analyse coût-profit des services de publication demandée par un rapport d'audit interne; la mise à niveau du système de paiement des salaires à la suite de l'introduction du nouvel ensemble de prestations pour les fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures; la nouvelle interface avec le BIT pour la transmission des données relatives aux pensions à la CCPPU; le nouveau module new Oracle « eProcure to Pay » qui automatise intégralement le processus d'achat, d'approbation et de paiement dans le cadre du projet de rationalisation; la rédaction du projet de manuel sur les achats demandé par l'auditeur interne; l'audit sur la sécurité et la santé; l'audit sur la diversité et le genre; et d'autres affaires liées au personnel.

Les dépenses au titre des infrastructures (poste 42) se sont élevées à 4,259 millions d'euros, soit 666 000 euros de plus que le budget, en raison de réparations urgentes à effectuer sur le campus. Ce montant englobe l'entretien extraordinaire financé par la Ville de Turin et les fonds additionnels utilisés pour la rénovation des infrastructures hôtelières et des salles de classe, la réfection des installations sportives intérieures et extérieures, la mise à niveau des installations de vidéoconférence, l'installation d'un nouveau système de climatisation dans un pavillon, les réparations urgentes des canalisations, les travaux initiaux pour le réaménagement de la réception, la création d'une petite boutique, les améliorations apportés aux salles de fitness, la rénovation des douches et des vestiaires et la mise à niveau des systèmes d'automatisation des bâtiments et de détection des incendies.

Les frais généraux d'exploitation (poste 44), arrêtés à 1,566 million d'euros, ont dépassé de 109 000 euros la proposition de budget. Les raisons principales sont la provision pour les frais administratifs liés au tribunal de l'OIT et les cessions d'équipements.

Les frais de gouvernance (poste 46) se sont élevés à 592 000 euros, soit 140 000 euros de moins que le budget. La principale raison de cette variance est la prestation gratuite des services juridiques de l'OIT au Centre en 2017.

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 des publications, ainsi que selon la modalité d'exécution. Les recettes propres totales venant des activités de formation, services de conseil et publications ayant été inférieures d'environ 9,6 pour cent au budget approuvé, les frais variables ont eux aussi été inférieurs aux prévisions de 12,9 pour cent. Cela a permis au Centre d'atteindre son objectif en matière de contribution aux coûts fixes (CFC) de manière plus économique et plus efficiente.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les recettes totales pour la période 2016-17 se sont élevées à 76,739 millions d'euros et les dépenses totales à 74,975 millions, ce qui donne un excédent d'exploitation net de 1,764 million d'euros pour la période biennale.

FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS

Le Fonds pour l'amélioration du campus présentait un solde de 1,447 million d'euros en début de période. L'allocation de 100 000 euros provenant de l'excédent de 2014 et celle de 693 500 euros provenant de l'excédent de 2015 approuvée par le Bureau du Conseil en mai 2016 ont été ajoutées. Le total des dépenses affectées à la rénovation de la cafétéria et du restaurant s'élève à 574 000 euros pour la période budgétaire, et les autres dépenses, notamment liées à la mise à jour de la suite Oracle, se sont élevées à 159 000 euros. Le solde en fin de période est donc de 1,508 million d'euros.

FONDS D'INNOVATION

Le Fonds d'innovation présentait un solde de 427 000 euros en début de période. Les dépenses totales pour la période, consacrées à la poursuite des innovations dans les activités d'apprentissage et de formation, se sont élevées à 418 000 euros, ce qui laisse un solde de 9 000 euros à la fin de la période biennale.

Budget approuvé et résultats nets pour 2016-17

(en milliers d'euros)		2016-17	2016-17
Chapitre	Poste	Budget	Montants réels
PARTIE A – RECETTES			
I	Contributions volontaires		
	10 Organisation internationale du Travail	7 165	7 738
	11 Gouvernement italien (ex-lege)	15 700	15 700
	12 Région Piémont (Italie)	-	-
	13 Gouvernement portugais	500	500
	14 Ville de Turin	-	750
	Total contributions volontaires	23 365	24 688
II	Recettes propres		
	20 Activités de formation et services de conseil	51 200	46 332
	21 Publications	2 000	1 774
	22 Autres recettes	2 000	2 200
	Total recettes propres	55 200	50 306
III	Divers		
	30 Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 563
	31 Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour l'examen des processus métiers	123	114
	- Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour les applications informatiques des SRH	-	68
	Total des recettes	80 188	76 739
PARTIE B – DÉPENSES			
IV	Frais fixes		
	40 Personnel inscrit au budget ordinaire	31 971	30 778
	41 Consultants	954	1 353
	42 Infrastructures	3 593	4 259
	43 Sécurité	826	851
	44 Frais généraux d'exploitation	1 457	1 566
	45 Missions et représentation	528	513
	46 Gouvernance	732	592
	47 Technologies de l'information	2 971	3 017
	48 Amortissements des immobilisations	1 348	1 292
	Total frais fixes	44 380	44 221

(en milliers d'euros)		2016-17	2016-17
Chapitre	Poste	Budget	Montants réels
V	Frais variables		
	50 Personnel inscrit au budget variable (VB)	4 999	5 068
	50 Personnel sur projet (PB)	-	472
	51 Collaborateurs externes	9 768	9 837
	52 Missions	1 350	1 582
	53 Frais liés aux participants	13 790	9 972
	54 Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 149	685
	55 Infrastructures de formation et services hors Turin	2 298	1 480
	56 Autres frais variables	374	368
	57 Frais liés aux recettes provenant des publications	1 280	1 006
	58 Autres frais liés aux autres recettes	200	207
	Total frais variables	35 208	30 677
VI	60 Imprévus	600	-
	Total des dépenses	80 188	74 898
	Excédent budgétaire	-	1 841
	Créances douteuses	-	61
	Perte de change et réévaluation, nette	-	(138)
	Total autres postes	-	(77)
	EXCÉDENT BUDGÉTAIRE NET	-	1 764

