

Conseil du Centre

73^e session, Turin, 3-4 novembre 2011

CC 73/3

POUR DÉCISION

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Plan stratégique axé sur les résultats
pour la période 2012-15**

Historique

1. Le Plan de développement quinquennal du Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») arrive à échéance en décembre 2011. Ce nouveau Plan stratégique pour la période 2012-15 (« le Plan ») est basé sur divers documents de politique préparés ces dernières années, notamment le rapport du groupe de travail de 2007, les rapports 2009 et 2010 du Directeur au Conseil du Centre (« le Conseil »), ainsi que le premier projet de stratégie à moyen terme présenté au Conseil en novembre 2010.
2. Un examen interne des opérations du Centre a été réalisé en 2010. Une des principales recommandations de l'équipe d'examen consistait en l'introduction d'une approche axée sur les résultats de la planification stratégique du Centre. En novembre 2010, le Conseil a demandé à la Direction de préparer un nouveau plan stratégique, aligné sur le Cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15, à soumettre à la 73^e session du Conseil (novembre 2011). Le Conseil a également demandé que ce plan tienne compte des recommandations de l'équipe d'examen de l'OIT concernant le modèle opératoire du Centre.

Contexte

3. Le contexte dans lequel le présent plan est préparé est fortement influencé par plusieurs facteurs externes et internes. Ces facteurs exigent que le Centre soit capable d'évoluer en permanence. En tant qu'institution d'apprentissage, le Centre doit être cohérent, innovateur, tourné vers l'avant et dynamique.
4. Les facteurs externes et internes résumés ci-dessous sont d'importants vecteurs de changement et d'innovation. Au cours des quatre années couvertes par le plan, d'autres facteurs apparaîtront, qui devront être pris en considération, et le plan sera adapté en conséquence. Ces ajustements seront faits dans le contexte de la discussion sur le plan annuel de mise en œuvre présenté au Conseil.

Facteurs externes

5. Les effets persistants de la crise économique mondiale ont engendré une plus grande sensibilité quant à la nécessité de mettre la création d'emplois et la protection sociale au cœur de toute stratégie de relance durable. Par conséquent, le rôle joué par le Centre dans le partage d'expériences et de connaissances en soutien de la conception et de la mise en œuvre de politiques et stratégies de promotion du travail décent a gagné en importance dans la réponse globale de l'OIT. Les programmes de renforcement des capacités des mandants de l'OIT doivent être pertinents, opportuns et adaptés aux besoins de ces derniers.
6. Le Centre opère dans le contexte d'un effort global de renforcement de la cohérence et de la rentabilité de la coopération. La nouvelle architecture de l'aide représente pour le Centre une bonne occasion car l'accent est de plus en plus mis sur l'amélioration des capacités institutionnelles à diriger et à gérer les processus nationaux de développement. Parallèlement, le Centre doit assumer une plus grande responsabilité pour la démonstration et la mesure de la pertinence et de l'impact de ses activités sur le renforcement desdites capacités institutionnelles.
7. L'initiative d'unité d'action des Nations Unies cherche à garantir entre les organisations du Système une cohérence et une coordination accrues dans la planification et la réalisation des programmes d'action au niveau national. Les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) de l'OIT et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) constituent d'importants cadres de référence pour la planification et la hiérarchisation des travaux du Centre. Ils ouvrent un créneau à exploiter

pour la diffusion et la promotion des valeurs et politiques de l'OIT au-delà des mandants de l'Organisation.

8. L'émergence de nouveaux acteurs politiques et économiques sur la scène du développement mondial constitue un autre facteur que le Centre doit prendre en considération. Il doit également tenir compte de l'accent croissant mis sur la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les pays et institutions autrefois bénéficiaires des services du Centre sont devenus des partenaires financiers et techniques. Cela augmente les possibilités de diversification et d'enrichissement de la gamme de pratiques et d'expériences nationales pertinentes sur lesquelles le Centre peut baser ses activités.
9. Le Centre évoluant du statut d'instrument de coopération au développement vers celui de une plateforme mondiale d'apprentissage et de partage des connaissances dans les domaines du travail décent et du développement durable, ses normes et la qualité de ses performance doivent être constamment mises à jour afin de maintenir sa pertinence et son avantage concurrentiel. Plus généralement, l'évolution de la demande de formation et d'apprentissage exige un investissement continu non seulement dans la pédagogie et la qualité du travail technique du Centre et dans les installations du campus, mais aussi dans la diversification des méthodes de réalisation des activités afin de suivre le rythme des développements technologiques.

Facteurs internes

10. L'Agenda du travail décent reste le cadre général d'action du Centre. Dans les limites de son propre cadre juridique et de ses règles institutionnelles et opérationnelles, le Centre va chercher activement une plus grande collaboration avec le Bureau dans les domaines du développement et de la délivrance de produits, de la planification et de la gestion axées sur les résultats, y compris la planification conjointe commune systématique aux niveaux sectoriel et régional, de la mobilisation, de l'allocation et de la mise en commun des ressources, des technologies de l'information, des ressources financières et humaines et du développement du personnel. La valeur ajoutée représentée par le Centre pour l'OIT dans son ensemble réside dans sa capacité à traduire les politiques, outils et expertise de l'OIT en outils, plateformes et activités d'apprentissage et de partage des connaissances afin de promouvoir leur compréhension et leur appropriation et, partant, de renforcer leur utilisation et leur application.
11. Le rapport du groupe de travail de 2007 et la déclaration conjointe des employeurs et des travailleurs sur le Centre de Turin (mars 2009) représentent un consensus tripartite fort sur le rôle unique et l'avantage comparatif du Centre en matière de prestation de services de renforcement des capacités aux mandants et États Membres de l'OIT. Ce consensus constitue une base solide pour la consolidation du travail du Centre et l'identification de nouvelles possibilités afin d'ainsi assurer sa pertinence et de renforcer son rôle.
12. Le Centre faisant partie intégrante de l'OIT, son action est fortement influencée par l'agenda de l'Organisation. L'OIT a adopté de nouvelles orientations politiques telles que la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 ou le Pacte mondial pour l'emploi de 2009, et les programmes du Centre ont été adaptés pour mieux refléter ce changement de priorités. En particulier, le rôle central joué par le Centre dans le développement des capacités des mandants de l'OIT a été explicitement reconnu dans le cadre du suivi de la Déclaration de 2008.
13. En 2011, l'OIT a entamé un effort d'organisation et de systématisation du trésor de connaissances et d'informations. Le Centre a un rôle majeur à jouer pour garantir que ces connaissances soient systématiquement acheminées vers et validées par le plus grand

nombre possible de mandants et d'institutions partenaires impliqués dans ses programmes de formation et d'apprentissage.

14. Au cours de la dernière décennie, l'OIT est progressivement passée à la gestion axée sur les résultats, mettant l'accent sur la délivrance, l'efficacité et la responsabilité financière. Si le Centre jouit d'un niveau élevé d'autonomie en ce qui concerne la gouvernance, les ressources humaines, le budget et les programmes, ses pratiques de gestion et d'administration doivent être alignées sur celles de l'Organisation afin de renforcer la cohérence et l'impact.
15. Une caractéristique essentielle du modèle opératoire du Centre est l'obligation de recouvrer une grande partie de ses coûts fixes à travers la prestation de ses services aux mandants et autres partenaires. Si cela a permis au Centre de développer des approches de gestion innovatrices et de type entrepreneurial, cela crée aussi inévitablement de la tension entre la demande du marché et les priorités et stratégies de soutien de l'OIT. Gérer cet équilibre est un des principaux défis que le Centre doit relever.

Principes directeurs et moyens d'action

16. Au-delà des stratégies de mise en œuvre décrites sous chaque résultat du plan, les principes moyens d'action suivants guident toute l'action du Centre.

Tripartisme: la dimension tripartite continuera à être développée, en consultation avec ACTRAV et ACT/EMP, à travers une combinaison d'allocation de ressources, de création d'incitants et de développement de produits assurant à la fois un accès accru et plus systématique des mandants de l'OIT à la formation et une plus grande pertinence de la conception et de la délivrance des activités pour les besoins et perspectives respectifs des organisations d'employeurs, organisations de travailleurs et ministères du Travail. L'interaction tripartite sera elle aussi promue. Le développement des compétences correspondantes du personnel du BIT contribuera également à la poursuite de cet objectif.

Normes internationales du travail: le Centre basera son action sur les outils et expériences existants afin de garantir que: a) les participants aux programmes de formation reçoivent des informations de fond et soient sensibilisés au mandat et à la fonction normative de l'OIT; b) les programmes d'études soient cohérents avec le contenu et les objectifs des conventions et recommandations correspondantes de l'OIT; et c) l'offre de formation actuelle dans le domaine des principes et droits fondamentaux au travail soit étendue et diversifiée, y compris au niveau du contenu des programmes de développement du personnel du BIT.

Égalité des genres: le Centre continuera sa politique d'incitation à la sélection de participantes. Il se basera sur la stratégie existante d'intégration des questions de genre dans tous ses programmes de formation à travers l'application systématique de l'approche par marqueurs de genre récemment adoptée par les organisations multilatérales et la méthodologie commune d'autoévaluation développée en son sein afin d'intégrer plus avant la thématique de l'égalité des genres dans la planification, la conception et la réalisation des activités de formation et d'apprentissage.

Approche de l'apprentissage de Turin: le développement permanent de l'approche de l'apprentissage de Turin et la conception de méthodes d'apprentissage innovatrices et rentables viseront à mieux répondre aux demandes d'assistance de plus en plus diversifiées et pointues de la part de l'OIT, de ses mandants et des partenaires nationaux et internationaux du développement. Le Centre continuera à diversifier et à affiner son offre formative en mettant constamment à jour et en améliorant le contenu de ses programmes et produits; en reconditionnant et en rénovant les programmes standard en vue d'offrir des

activités d'apprentissage et académies plus attrayantes et plus visibles; en développant des approches et technologies de pointe pour l'apprentissage en face à face, l'apprentissage mixte et l'apprentissage à distance; et en offrant à son personnel de formation des possibilités de développer ses compétences pédagogiques et techniques.

Le cadre d'action axé sur les résultats du Centre

17. Le plan est conçu pour amener le Centre vers une gestion axée sur les résultats en quatre ans. Ce sera un processus évolutif qui nécessitera des changements dans un certain nombre de domaines clés. Au cœur de ce processus se trouve le renforcement des liens entre les programmes techniques du Centre technique et le cadre axé sur les résultats de l'OIT, avec l'introduction de résultats, d'indicateurs, de cibles et de données de base. Cela sera accompagné par une réforme du modèle opératoire et des processus métiers internes du Centre.
18. Le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15 et ses 19 résultats sous-tendent le plan. Cela garantit que le Centre travaille en vue d'atteindre les mêmes résultats que l'OIT sur la base des quatre piliers de l'Agenda du travail décent.
19. Les indicateurs cités dans le plan sont des indicateurs de *produit* plutôt que des indicateurs de *résultat*. Ces indicateurs de produit sont destinés à mesurer la *pertinence* et l'*efficacité* des programmes de formation et d'apprentissage du Centre pour la poursuite des 19 résultats de l'OIT et, de manière plus générale, de l'Agenda du travail décent. La contribution du Centre à la réalisation des 19 résultats est intégrée dans les critères de mesure fixés dans le cadre stratégique et le programme et budget biennal de l'OIT.
20. C'est la première fois que le Centre utilise un cadre explicite axé sur les résultats. C'est pourquoi il y a de nombreuses lacunes. Par exemple, un certain nombre de bases de référence doivent être établies et les données de mesure devront être systématiquement collectées. En outre, bon nombre des objectifs ont été délibérément fixés à un niveau ambitieux car il s'agit ici pour le Centre d'un exercice d'apprentissage qui va évoluer au fil des expériences. Inévitablement, certains objectifs ne seront pas atteints, mais ce risque est accepté parce que derrière cet exercice se cache un engagement fort à mieux faire les choses, à changer et à innover. Ces cibles éloignées aideront à déterminer jusqu'où nous pouvons aller.
21. Enfin, comme l'évaluation est une composante importante d'un cadre axé sur les résultats, le Centre évaluera de manière plus systématique la pertinence et l'efficacité de ses activités de formation et d'apprentissage grâce à l'amélioration de ses outils d'évaluation, à l'évaluation par les pairs et au recours stratégique à des évaluations externes indépendantes.

PLAN STRATÉGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

22. L'objectif ultime du plan consiste à assurer la viabilité du Centre par le biais de l'amélioration et du renforcement de ses capacités en tant qu'organe d'apprentissage, de formation et de partage de connaissances de l'OIT au service des mandants de l'Organisation et que prestataire mondial de services d'apprentissage et de formation sur tous les aspects de l'Agenda du travail décent. Le plan est articulé autour de cinq priorités stratégiques:
 - introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15;
 - renforcement du rôle de gouvernance du Conseil du Centre;

-
- diversification de la base de financement et extension de la portée;
 - réforme des procédures opérationnelles et administratives internes; et
 - mise à niveau des infrastructures du campus.
23. Le principal rôle du Centre consiste à fournir des services de formation, d'apprentissage et de renforcement des capacités d'un rapport qualité-prix élevé aux mandants et aux autres partenaires de l'OIT, en soutien de l'Agenda du travail décent et des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Le plan déplace le centre de gravité de la recherche d'une expansion quantitative liée au nombre de participants/jours participant et d'activités vers l'amélioration de la qualité, de la pertinence et de l'efficacité des programmes de formation du Centre.
24. La première priorité des programmes de formation et d'apprentissage du Centre est de contribuer à la réalisation des 19 résultats de l'OIT et des résultats des programmes par pays par le biais du développement des capacités des mandants tripartites. L'objectif consiste à renforcer les connaissances et les compétences des participants en tant que décideurs politiques, représentants d'organisations de travailleurs et d'employeurs et praticiens et formateurs des mandants et institutions partenaires de l'OIT.
25. En phase avec le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15, le présent plan stratégique identifie un petit nombre de résultats majeurs à atteindre pendant la période 2012-15. Chacun de ces résultats est assorti d'indicateurs, de cibles et de bases de référence (disponibles ou à établir) qui permettront au Centre de mesurer les progrès réalisés et d'en faire rapport au Conseil. Les objectifs annuels seront fixés et ajustés à la lumière de l'expérience et des enseignements tirés.
26. L'introduction d'un cadre de gestion axé sur les résultats renforcera la fonction de gouvernance du Conseil. Dans un cadre axé sur les résultats, le Conseil:
- évaluera, par l'examen d'un rapport de mise en œuvre annuel, les performances globales du Centre;
 - fournira à la Direction du Centre une orientation stratégique sur la mise en œuvre du plan, y compris en proposant des ajustements pour refléter les changements au niveau des priorités et des ressources;
 - approuvera le programme et budget annuel;
 - exercera un rôle de surveillance sur les questions de gouvernance financière et interne, y compris par l'examen de rapports d'audit interne et externe, des résultats des évaluations et des enquêtes auprès des participants.

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

Stratégie

27. L'hypothèse qui sous-tend ce résultat est que la formation pertinente et efficace délivrée par le Centre aux mandants de l'OIT contribue à la réalisation des objectifs de l'OIT et de l'Agenda du travail décent au niveau des pays. Ce résultat est étroitement lié au mandat confié au Centre dans le suivi de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et de la stratégie transversale de l'OIT de développement des capacités des mandants, tel que formulé dans le cadre stratégique pour 2010-15 et les propositions de programme et de budget pour 2012-13.

28. Le Centre basera son action sur les efforts actuellement déployés afin d'identifier les besoins et de hiérarchiser la mobilisation et l'allocation des ressources et de faciliter le développement des capacités institutionnelles des mandants de l'OIT. La fertilisation croisée et l'apprentissage pair entre les mandants des pays dont les priorités et les défis à relever en matière de travail décent et de développement sont similaires sont inhérents à cette action. Le Centre mettra au point et testera des méthodologies spécifiques permettant d'évaluer les besoins des mandants de l'OIT en matière de capacités et de concevoir et promouvoir l'application des composantes de développement des capacités.
29. Cette approche sera complétée par la réponse en temps utile aux demandes individuelles d'assistance à travers la fourniture ponctuelle et effective de solutions d'apprentissage sur mesure. Au-delà de sa contribution à la réalisation des résultats des programmes par pays et des produits mondiaux de l'OIT, le Centre cherchera à promouvoir la fertilisation croisée et l'échange de bonnes pratiques entre mandants de pays en développement, émergents et industrialisés. Il visera à faciliter l'accès à ses programmes en étendant les possibilités d'apprentissage en ligne et à assurer que le plus grand nombre possible de représentants des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs de tous les pays ait accès à son programme d'activités.
30. La formation et le développement du personnel du BIT, en particulier sur les thèmes clés des normes internationales du travail, du tripartisme et de l'égalité des genres, augmenteront la qualité de l'assistance technique apportée aux mandants de l'OIT. Le Centre mettra en œuvre un programme de développement et de formation du personnel du BIT en collaboration avec le Département du développement des ressources humaines du Siège.

Indicateur 1.1: Nombre de participants, ventilé par genre, représentant les mandants tripartites par rapport au nombre total de participants.	
Base de référence (2010): 1 346 participants employeurs 1 937 participants travailleurs 1 293 participants venant de ministères du Travail 3 500 autres participants gouvernementaux 40,2 pour cent de femmes	Cible: 1 500 participants employeurs 2 200 participants travailleurs 1 500 participants venant de ministères du Travail 3 500 autres participants gouvernementaux 48 pour cent de femmes
Indicateur 1.2: Utilisation par les participants des connaissances et compétences acquises.	
Base de référence: À établir en 2011.	Cible: 70 pour cent des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.
Indicateur 1.3: Utilisation par les institutions des connaissances et compétences acquises par les participants.	
Base de référence: À établir en 2012.	Cible: 50 pour cent des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre.
Indicateur 1.4: Volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT.	
Base de référence (2010): 76 pour cent.	Cible: 80 pour cent des revenus générés par les activités de formation.
Indicateur 1.5: Pourcentage d'activités de formation du Centre conçues et réalisées avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT.	
Base de référence: À établir en 2011.	Cible: 60 pour cent
Indicateur 1.6: Réalisation de programmes de développement et de formation du personnel du BIT.	
Base de référence (2010): 517 membres du personnel.	Cible: 600 membres du personnel.

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

Stratégie

31. En tenant compte de l'accent placé sur les priorités et mandants de l'OIT, le Centre continuera à soutenir les programmes de formation, d'apprentissage et de développement des ressources humaines de partenaires extérieurs réputés, dans l'objectif double de contribuer au développement durable et à la gouvernance et de faire connaître les normes internationales du travail, le tripartisme et les valeurs, politiques et outils de l'OIT auprès d'un public élargi.
32. Une attention particulière sera accordée aux partenariats et au réseautage avec des institutions internationales de formation pour le développement, afin de réduire la duplication des efforts et de promouvoir la cohérence des politiques dans le cadre de l'effort international de poursuite des objectifs de développement. Le Centre s'emploiera aussi à renforcer les capacités nationales à travers la collaboration et le partenariat avec des institutions de formation nationales et régionales afin de répliquer et d'adapter les produits de formation du Centre, priorité étant donnée aux institutions de formation associées aux mandants tripartites de l'Organisation.
33. La *Turin School of Development* étendra sa portée afin de toucher les dirigeants politiques, économiques et sociaux en augmentant le nombre de partenariats avec des institutions académiques et des organisations multilatérales. Au moins un de ses programmes existants sera proposé en français et en espagnol. Un programme pilote de doctorat sera testé.

Indicateur 2.1: Nombre d'activités de formation organisées en partenariat avec une institution de formation ou académique nationale, régionale ou internationale.	
Base de référence: À établir en 2011.	Cible: 30 pour cent des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques.
Indicateur 2.2: Nombre annuel de participants, ventilé par genre, et de jours/participant.	
Base de référence (2010): 13 730 participants 102 365 jours/participant 43,2 pour cent de femmes	Cible: 12 500 participants 100 000 jours/participant 50 pour cent de femmes
Indicateur 2.3: Niveau de satisfaction des participants quant à la qualité de la formation et à sa pertinence pour les objectifs institutionnels, relevé par le biais des questionnaires d'évaluation en fin de cours, des questionnaires ex-post et des commentaires venant du réseau des anciens participants.	
Base de référence (2010): Le score moyen était de 4,4 sur une échelle de 1 à 5.	Cible: Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.

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

Stratégie

34. La stratégie de mise en œuvre cherchera à adapter et appliquer des repères comparables à ceux contenus dans le résultat « Renforcement de la gouvernance, du management et de l'appui » du cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15.

-
35. Tous les efforts nécessaires seront déployés pour diversifier la base de financement des opérations du Centre, faire le meilleur usage possible de ses ressources et assurer les investissements requis pour améliorer la qualité et la rentabilité de son action. La réorganisation partielle des équipes formative et administrative du Centre, la rationalisation des procédures internes et des processus de travail et la création de mécanismes et incitants afin de faciliter la collaboration entre les programmes techniques et entre les équipes de formation et d'appui administratif améliorera la productivité dans l'utilisation des ressources financières et humaines.
 36. Les efforts déployés dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources approuvée par le Conseil viseront à assurer la diversification et la prévisibilité de la base financière du Centre en augmentant la part des contributions fixes et programmatiques; en développant la coopération avec les bailleurs de fonds et partenaires non traditionnels; en étendant la portée et la visibilité extérieure du Centre grâce à des stratégies d'information et de communication appropriées; et en étendant la participation du Centre aux appels d'offres. Un élément essentiel de cette stratégie est la collaboration plus étroite, plus effective et à un stade précoce et l'implication du Centre dans la stratégie de coopération technique et de mobilisation de ressources de l'OIT, y compris dans la conception, la négociation et la mise en œuvre des partenariats avec les bailleurs de fonds de l'Organisation et dans le mécanisme d'allocation des ressources.
 37. Des informations et données fiables seront fournies en soutien des décisions de la Direction et du contrôle opérationnel et financier. Des indicateurs permettant de mesurer et de contrôler la rentabilité et la productivité financière des programmes et services du Centre seront mis au point et adoptés. Le Comité de gestion des risques se réunira sur une base trimestrielle pour examiner et contrôler le registre des risques.
 38. Une stratégie de ressources humaines établissant un cadre à moyen terme pour la préservation et le renforcement des compétences techniques, pédagogiques, linguistiques, managériales, administratives et d'orientation sur le client du personnel du Centre sera mise en œuvre. Les ressources dégagées par l'augmentation de la productivité et de la rentabilité serviront en priorité à promouvoir l'innovation dans l'élaboration et la réalisation des formations, les technologies et l'introduction de nouvelles pratiques et processus de travail. La sélection des ressources humaines, le développement de carrière et l'équilibre entre le travail et la vie privée seront améliorés. La stratégie visera également à augmenter la diversité géographique au sein du personnel et à renforcer la mobilité du personnel entre le Centre et le BIT.
 39. La politique d'intégration des questions de genre adoptée en 2001 a été révisée et mise à jour en 2011 pour refléter les progrès réalisés au cours des dix dernières années et relever les nouveaux défis. Un plan d'action axé sur les résultats pour 2012-15 tenant compte du Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2011-15, est en cours de développement et les progrès seront régulièrement évalués par une équipe de points focaux pour les questions de genre.
 40. Un programme à moyen terme d'amélioration et de verdissement des installations et services du campus sera mis en œuvre afin de créer un environnement propice à l'apprentissage, de mettre progressivement à niveau les infrastructures pédagogiques et hôtelières, de réduire les frais d'entretien et de rendre le Centre plus respectueux de l'environnement et plus accessible aux personnes vivant avec un handicap. Un « groupe consultatif sur un campus plus vert » a vu le jour, avec pour mission de présenter à la Direction des recommandations sur ces questions et de promouvoir l'information et le partage des connaissances en phase avec les politiques de l'OIT.

Indicateur 3.1: Renforcer la diversification et la prévisibilité des ressources financières du Centre.	
Base de référence (2008-11): 157 millions d'euros. Base de référence (2010): 2 nouveaux bailleurs de fonds.	Cible: Mobiliser un volume global de 170 millions d'euros en contributions directes et recettes propres et conclure des accords avec 10 nouveaux bailleurs de fonds.
Indicateur 3.2: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage du coût total du personnel.	
Base de référence (2010): 37 pour cent.	Cible: 25 pour cent.
Indicateur 3.3: Réaction rapide de la Direction aux recommandations prioritaires des audits interne et externe.	
Base de référence: À établir en 2011.	Cible: Toutes les recommandations prioritaires des audits interne ou externe font l'objet d'une réaction de la Direction dans un délai d'un an.
Indicateur 3.4: Investissement dans le développement du personnel en pourcentage de la masse salariale totale.	
Base de référence (2010): 0,3 pour cent	Cible: 1,5 pour cent de la masse salariale
Indicateur 3.5: Meilleur équilibre de genre et meilleure répartition géographique du personnel de la catégorie professionnelle.	
Base de référence (2010): 38 pour cent de femmes 31 pour cent originaires de pays hors Europe	Cible: 45 pour cent de femmes 35 pour cent originaires de pays hors Europe
Indicateur 3.6: Utilisation accrue des installations du Centre, y compris des infrastructures hôtelières, pédagogiques et de conférence.	
Base de référence (2010): Taux d'occupation des chambres: 63 pour cent Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58 pour cent	Cible: Taux d'occupation des chambres: 75 pour cent Taux d'occupation des infrastructures de formation: 70 pour cent.
Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières.	
Base de référence: À établir en 2012.	Cible: Obtenir un classement « trois étoiles » pour les infrastructures hôtelières du Centre.
Indicateur 3.8: Statut environnemental du Campus.	
Base de référence: À établir en 2012.	Cible: Obtenir le drapeau vert et l'accréditation internationale en tant que campus vert

Registre des risques

41. La mise en œuvre du présent plan repose sur deux hypothèses de base: premièrement, l'existence d'un environnement politique et économique extérieur favorable permettant d'étendre la base de financement du Centre; et deuxièmement, la rationalisation des processus programmatiques, financiers et administratifs avec le BIT afin de faciliter la coordination et la collaboration et d'avancer dans le sens de l'intégration dans le module de gestion stratégique d'IRIS.
42. L'identification et la gestion des risques sont inhérentes à la transition réussie vers la gestion axée sur les résultats. Le registre des risques joints en annexe 1 énumère les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pendant la période couverte par le plan. Le registre des risques fera l'objet d'un examen et d'une mise à jour systématiques par le Comité de gestion des risques et les mesures permettant de les atténuer seront adaptées si nécessaire.
43. **Le Conseil est invité à approuver le Plan stratégique axé sur les résultats pour 2012-15, en tenant compte des commentaires formulés pendant la discussion.**

Point pour décision: paragraphe 43.

Turin, 30 septembre 2011

Annexe I: Registre des risques pour 2012-15

Référence du plan stratégique	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Détenteur(s) du risque	Calendrier de mise en œuvre
Résultat 1	La pertinence pour les résultats de l'OIT et les PPTD ne peut être démontrée.	Intégration opérationnelle avec le Bureau insuffisante. Données inadéquates.	Collaboration plus étroite avec le Bureau dans la planification, la conception, le financement et l'évaluation des activités. Collecte et contrôle systématiques des données.	Programmes techniques	2012-15
Résultat 2	L'utilisation non autorisée des matériels du Centre et les partenariats avec des institutions inappropriées ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Criblage et examen inadéquats.	Contrôle diligent et établissement de critères pour tous les partenariats; examen soigneux des protocoles d'accord; nouveau protocole pour l'utilisation des matériels du Centre, y compris renforcement des dispositions en matière de licence et de copyright.	Programmes techniques/PRODEV/JUR	2012-13
Résultat 3	Dommages au centre de données ou autres infrastructures IT critiques du Centre rendant les applications essentielles inutilisables pendant une période prolongée ou entraînant une perte d'informations critiques.	Incendie, dégâts des eaux ou acte malveillant.	Données stockées dans deux centres. Infrastructures de sauvegarde séparées des centres de stockage en les déplaçant dans un autre endroit du Centre. Établissement de plans de récupération pour les systèmes de courrier électronique et Blackberry.	Section de l'informatique/administration intérieure	En cours
Résultat 3	Différences négatives importantes dans les recettes et les dépenses fixes.	Les activités de formation ne génèrent pas suffisamment de recettes pour couvrir les coûts fixes; contrôle budgétaire et analyses de rentabilité inadéquats; hausse des sommes impossibles à collecter. Aucune augmentation dans la base de financement.	Analyse en temps utile des coûts et de la productivité, contrôle des indicateurs de performance, révision régulière de la politique de tarification et ajustements au budget (frais de personnel et frais non liés au personnel); révision de la politique de crédits et renforcement du contrôle des sommes à recevoir; révision des processus métiers. Contrôle actif de la mobilisation des ressources.	Directeur/équipe de direction	Examen des processus métiers réalisé en 2011 et recommandations mises en œuvre en 2012. Contrôles techniques et budgétaires trimestriels.
Résultat 3	Un important partenaire financier du Centre est placé en redressement judiciaire, entraînant une perte financière significative et une possible interruption des opérations.	Mauvaise gestion des risques par l'institution financière concernée ou conséquence d'un choc extérieur important (p.ex. la crise financière mondiale).	Contrôle diligent des performances et pratiques du prestataire de services bancaires.	Trésorier/services financiers	2012-15

Résultat 3	Un audit externe donne un avis qualifié négatif sur la prudence et la gestion financière du Centre.	Manque de fiabilité des responsables; incapacité à mettre en œuvre les normes IPSAS; contrôles internes inadéquats.	Clarification sur le cadre de responsabilisation du Centre; révision et mise à jour du Règlement financier et des Règles de gestion financière liées à la révision des processus métiers; application des normes IPSAS.	Trésorier/services financiers/équipe de direction	Révision et mise à jour du Règlement financier en 2011; révision et mise à jour du Règlement financier en 2012; BPR réalisé en 2011 et recommandations mises en œuvre en 2012 et application complète des normes IPSAS en 2012.
Résultat 3	Une fraude, des pratiques ou un comportement contraires à l'éthique entraînent une perte financière significative et ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Comportement contraire à l'éthique ou illégal d'un membre du personnel, d'un fournisseur ou d'un participant.	Application d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude appuyée par une campagne d'information et de formation des responsables et des membres du personnel; respect strict des règles en matière d'achats; diligence en matière de sélection des participants.	Directeur/programmes techniques/ressources humaines/services financiers/administration intérieure/recrutement	Cahiers des charges mis à jour pour le Comité des contrats entrés en vigueur en 2011; réorganisation de la fonction d'achats en 2012. Formation du personnel introduite en 2012.
Résultat 3	Risques pour la sécurité et la santé au travail entraînant des accidents, des litiges et une perte financière.	Information inadéquate et application inadéquate des procédures en matière de sécurité et santé au travail.	Contrôle des normes de sécurité et santé au travail; amélioration de la communication sur et respect des normes de sécurité des Nations Unies; exercices incendie réguliers; contrôle régulier de la qualité de l'air et de l'eau et de la présence d'amiante et contrôle de la couverture par l'assurance.	Administration intérieure/JUR	En cours. Contrôle et mise à jour de la couverture par l'assurance en 2012.
Tous les résultats	Incapacité à s'adapter au changement et aux nouveaux défis entraînant une perte de possibilités, de pertinence et d'avantage concurrentiel sur la scène mondiale du développement.	Investissement inadéquat dans la recherche, le développement, l'innovation, le partage de connaissances, l'étalonnage et le réseautage.	Amélioration de la prospection, de la communication et de la coordination des actions requises. Participation plus systématique aux communautés et réseaux d'apprentissage et intégration plus étroite avec les processus de planification de l'OIT. Dégagement de ressources pour l'innovation et le développement du personnel.	Conseil/équipe de direction/technologies de l'apprentissage et de la communication/programmes techniques	2012-15. Programme et budget annuel/Plan d'action axé sur les résultats de l'OIT.
Tous les résultats	Interruption inattendue des activités de formation du Centre entraînant des frais imprévus importants.	Catastrophe naturelle, épidémie ou autre événement empêchant l'utilisation des infrastructures nécessaires ou limitant la capacité des participants à rejoindre ou à quitter Turin.	Plan de continuité des activités en place pour minimiser l'impact sur la prestation de services aux mandants.	Équipe de direction/administration intérieure	2012

Tous les résultats	Volatilité des recettes du Centre entraînant une insuffisance du financement et un déséquilibre dans les activités du Centre en appui aux priorités et stratégies de l'OIT.	Changement au sein des gouvernements donateurs débouchant sur un soutien politique moindre, changement des circonstances économiques, austérité fiscale et autres facteurs économiques.	Plan de mobilisation des ressources solide, réalisation d'analyses « Que faire si... ? » et utilisation stratégique de l'excédent. Mécanismes de certification de la qualité garantissant la rentabilité. Utilisation de l'outil de gestion axé sur les résultats d'IRIS, contrôle, rapport des résultats et prise de mesures de correction.	Équipe de direction	2012-15
Stratégies transversales - Approche de l'apprentissage de Turin	Les infrastructures de formation et les méthodes de réalisation ne suivent pas le rythme des bonnes pratiques internationales, des normes de qualité et du développement technologique.	Incapacité à suivre l'évolution des technologies et la modernisation des infrastructures.	Développement d'un plan d'amélioration des infrastructures à court et long termes. Étalonnage avec des institutions de formation réputées.	Programmes techniques/services financiers/ressources humaines/section de l'informatique/administration intérieure	2012-13
Stratégies transversales - Mobilisation des ressources	Les fluctuations des taux de change entraînent une perte importante de pouvoir d'achat des gouvernements et des clients institutionnels extérieurs à la zone euro.	Fluctuations des taux de change entraînées par les déficits budgétaires, dégradation des obligations, augmentation des taux d'intérêt par les banques centrales ou autres incertitudes sur les marchés financiers mondiaux.	Protection des contributions volontaires en dollars des États-Unis par le biais de contrats à terme.	Trésorier/services financiers	2011-12