

Conseil du Centre

80^e session, Turin, 26-27 octobre 2017

CC 80/1

POUR INFORMATION

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport intérimaire d'exécution pour 2016

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	2
01 STRATÉGIE DE DURABILITÉ	
INTRODUCTION	5
PILIER 1: DÉVELOPPEMENT	
Résultat 1: Extension de la portée de la formation en direction des mandants tripartites de l'OIT, des institutions partenaires et des réseaux de développement	6
Résultat 2: Renforcement des capacités des participants des services de formation et d'apprentissage en matière de promotion du travail décent et du développement durable	15
PILIER 2: FINANCES	
Résultat 3: Renforcement de la base de financement	18
Résultat 4: Allègement de l'architecture des coûts	24
PILIER 3: GESTION	
Résultat 5: Personnel qualifié et diversifié, infrastructures de qualité et empreinte environnementale améliorée	27
02 GESTION DES RISQUES	30
03 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE FORMATION	31
Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres	32
Politiques et analyses de l'emploi	33
Entreprise, microfinance et développement local	35
Protection sociale, gouvernance et tripartisme	37
Activités pour les travailleurs	38
Activités pour les employeurs	40
Développement durable	42
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	44
Turin School of Development	45
Publications multimédias et services linguistiques	46
04 PROGRAMME ET BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER 2016-17	48

RÉSUMÉ



Ce Rapport intérimaire d'exécution présente les résultats de la première année du Plan stratégique et des propositions de programme et budget (le Plan) du Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») pour 2016-17 qui a été adopté par le Conseil du Centre lors de sa 78^e réunion en octobre 2015¹. Le rapport intérimaire d'exécution contient les résultats obtenus pour 2016 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.

Les données indiquent que globalement, le Centre est en bonne voie pour atteindre ses objectifs de performance biennaux fixés dans le Cadre de gestion axée sur les résultats pour la dimension de performance technique. En termes d'extension de la portée de la formation, le Centre avait atteint, à compter de décembre 2016, plus de 9300 participants en formation résidentielle et plus de 5 900 participants dans le cadre d'activités d'apprentissage à distance – soit 51 pour cent de l'objectif combiné fixé pour l'exercice biennal. La participation des mandants tripartites de l'OIT aux activités de formation présentielle a atteint 39 pour cent, proche de la cible de 43 pour cent fixée par le Conseil pour la période biennale. Près de deux activités de formation du Centre sur trois ont été conçues et exécutées en collaboration avec les départements du BIT et les bureaux de terrain de l'OIT, dépassant ainsi la cible de 50 pour cent définie dans le Plan. La grande majorité de l'ensemble des activités de formation de groupe a été thématiquement liée aux dix résultats des politiques et aux trois résultats habilitants du

¹CC 78/2.



Programme et budget de l'OIT pour 2016-17. Considérés conjointement, ces résultats indiquent clairement une étroite concordance entre le Centre et l'Agenda du travail décent de l'OIT.

De plus, en ce qui concerne la qualité et l'impact de la formation, le Centre a maintenu en 2016 le niveau élevé de satisfaction des participants concernant ses services de formation, avec une note moyenne de 4,49 sur une échelle de 1 à 5, dans laquelle la note maximale traduit l'excellence d'un service. Quant aux évaluations des connaissances effectuées au terme des activités de formation, elles indiquent que 84 pour cent de l'ensemble des participants ont acquis des connaissances nouvelles pendant la formation, pourcentage proche de la cible de 90 pour cent fixée par le Plan. Une évaluation externe de la formation commanditée par le Centre a démontré par ailleurs que 66 pour cent de l'ensemble des participants ont poursuivi la mise en application de leurs connaissances nouvellement acquises après leur formation.

Cette bonne performance se reflète également dans le résultat financier global pour 2016, qui s'est soldé par un **excédent budgétaire de 1,052 million d'euros**. Le Centre a également reçu une **opinion d'audit non qualifiée** du vérificateur externe et ses états financiers sont totalement conformes aux normes IPSAS.

Tout au long de l'année 2016, le Centre a apporté des contributions à la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT. Il a réalisé un certain nombre d'ateliers et d'initiatives de partage des connaissances liés à l'Initiative du centenaire sur l'avenir du travail. À la fin de l'année, il a lancé sur l'Internet une initiative pour le programme phare mondial de l'OIT « Des emplois pour la paix et la résilience ». Le Centre a également présenté plusieurs cours de formation destinés à sensibiliser aux liens existant entre l'Agenda du travail décent de l'OIT et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 du système des Nations Unies. Il a accueilli une fois encore le séminaire annuel de l'équipe globale de direction de l'OIT en janvier 2016 et a animé une série d'activités de perfectionnement du personnel de l'Organisation incluant le programme de direction exécutive et de gestion stratégique de l'OIT, le programme de formation initiale des fonctionnaires du BIT nouvellement recrutés et un cours de formation destiné aux directeurs de bureaux extérieurs de l'OIT.

Si l'on prend en compte les augmentations statutaires des salaires et des droits du personnel associées au volume accru des activités de formation aussi bien que les économies dues aux vacances de postes, les **frais de personnel** ont été contenus en 2016: leur total s'est élevé pour cette année à 18,25 millions d'euros, contre 17,96 millions en 2015.

En 2016, une avancée extrêmement positive a été la décision du **gouvernement italien** d'approuver sa **contribution volontaire annuelle de 1,6 million d'euros** au Centre, ce qui

souligne la force de son engagement et sa confiance dans le travail et le rôle du Centre. Le Centre a considérablement accru l'utilisation de son campus électronique pour des activités mixtes de formation et d'apprentissage à distance. Dans la période considérée, le nombre des activités de formation combinant les modalités de formation résidentielle et d'apprentissage à distance a augmenté de 25 pour cent et le nombre des participants inscrits à des cours d'apprentissage à distance a plus que doublé, associé au lancement de cours en ligne ouverts à tous. Le Centre a élargi son ensemble de services d'appui au développement des capacités institutionnelles en achevant une étude de faisabilité pour l'établissement d'un centre de formation d'inspecteurs du travail au Viet Nam et en conseillant le Centre régional africain d'administration du travail du Zimbabwe sur une stratégie de restructuration. Il a considérablement actualisé son catalogue en ligne des activités de formation annuelles et a renforcé la systématisation du recours aux médias sociaux pour ses campagnes d'extension. Il a établi une fonction « innovation » dans le cadre de son programme d'application de la technologie d'éducation et d'apprentissage à distance et a lancé une modalité de financement spécifique pour appuyer l'apprentissage expérimental et le développement de nouveaux produits en interne.

En 2016, la Turin School of Development (TSD) a continué, grâce à ses 10 masters, à promouvoir un enseignement et une éducation de 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, élaboré en coopération avec l'OIT et certaines universités, a été lancé en vue d'accroître la réputation internationale de l'institution.

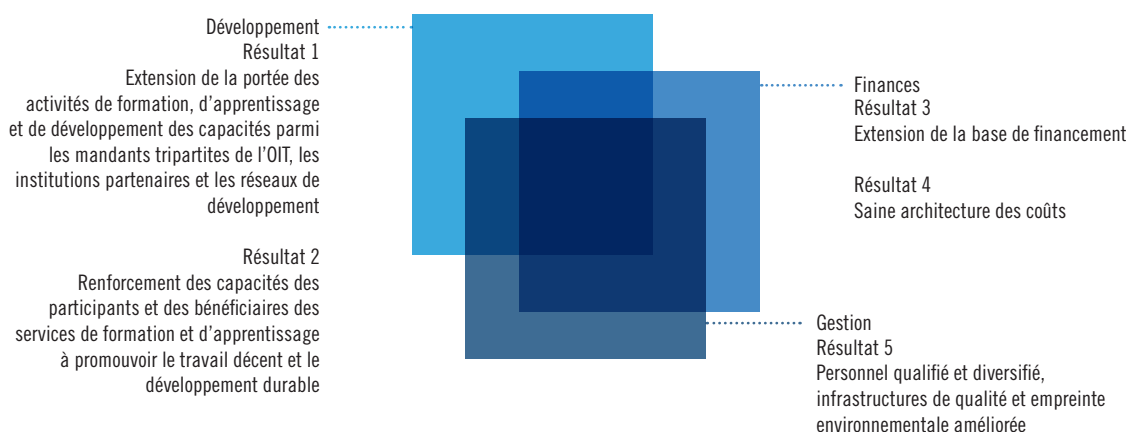
La section I de ce rapport contient des informations sur chacun des indicateurs de performance de haut niveau du cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le Plan du Centre. La section II fournit des informations sur la gestion des risques et la section III résume les principales activités de formation et d'apprentissage entreprises par chacun des programmes techniques. Enfin, la section IV présente des prévisions budgétaires pour la période biennale.

STRATÉGIE DE DURABILITÉ: PROGRÈS CONCERNANT LES TROIS PILIERS 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.



PILIER 1: DÉVELOPPEMENT

RÉSULTAT 1: EXTENSION DE LA PORTÉE DE LA FORMATION EN DIRECTION DES MANDANTS TRIPARTITES DE L'OIT, DES INSTITUTIONS PARTENAIRES ET DES RÉSEAUX DE DÉVELOPPEMENT

Ce résultat doit indiquer dans quelle mesure les activités de formation proposées par le Centre aux mandants de l'OIT et à d'autres intervenants de l'OIT atteignent une masse critique de participants. Les chiffres concernant cette extension sont ventilés par mandants de l'OIT et autres intervenants de l'OIT, 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 organisations de formation afin de libérer des effets d'échelle et des synergies. Enfin, les indicateurs de performance de haut niveau liés à ce résultat permettent de déterminer si le Centre utilise pleinement la technologie de l'information et de la communication pour accroître la portée de la formation 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	Situation
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%	39%	Cible approchée
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: 9 386 Nombre total de jours/participant: 75 920 Pourcentage de femmes: 42,3 % Origine professionnelle des participants: - 1 104 participants employeurs - 1 411 participants travailleurs - 1 136 participants venant de ministères du Travail - 2 691 autres participants gouvernementaux ou venant d'institutions publiques	Cible atteinte
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: 5 946, dont 2 064 participants enregistrés dans MAP et 3 882 participants à des webinaires, des cours en ligne ouverts à tous (MOOC), des cours d'apprentissage à distance autodidactiques et des communautés de pratiques non enregistrés dans MAP. Pour les 2 064 participants inscrits dans MAP, le nombre total de jours/participant a été de 30 492 et le ratio femmes/hommes a atteint 43,1%. Parmi ces 2 064 participants, 146 étaient des employeurs, 636 des travailleurs, 81 venaient de ministères du Travail et 407 d'autres institutions gouvernementales et publiques.	Cible dépassée
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%	62,6%	Cible dépassée

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%	63,1%	Cible dépassée
Indicateur 1.6: Pourcentage d'activités de formation du Centre organisées en partenariat avec une institution de formation nationale ou internationale.	17%	30%	17,1%	Cible approchée

Les indicateurs montrent que le Centre est en bonne voie pour atteindre 22 000 femmes et hommes grâce à des formations résidentielles au cours de la période 2016-17 et dépassera probablement la cible fixée pour l'extension des activités d'apprentissage à distance. Le Centre a maintenu la portée de ses formations résidentielles par rapport à la première année des biennats précédents, avec un léger déplacement en direction des activités de terrain afin de se rapprocher géographiquement de la demande et de réduire les coûts de transaction pour les participants; d'autre part, la portée de l'apprentissage à distance a doublé par rapport à la première année du biennat précédent sous l'effet de l'introduction de cours en ligne ouverts à tous, mais aussi de l'utilisation accrue des webinaires et des cours d'apprentissage à distance autoguidés sur l'e-Campus du Centre.

Étendre la portée du Centre via le Campus en ligne
Qu'est-ce que le Campus en ligne?
<p>Le Campus en ligne (<i>e-Campus</i>) est le système de gestion de l'apprentissage du Centre. Il a été créé pour répondre aux besoins d'apprentissage différents des mandants de l'OIT. Il prend en charge un large éventail de modalités d'apprentissage, comme les modules d'apprentissage en ligne autoguidés, les programmes d'apprentissage en ligne avec tutorat, les cours ouverts à tous (MOOC, <i>massive open online courses</i>), les communautés de pratiques, les webinaires et les activités mixtes. Il permet également d'utiliser les ressources de manière plus efficace et d'atteindre plus de mandants.</p> <p>Afin de transformer l'e-Campus en une véritable plateforme de partage de connaissances, le Centre a axé ses efforts sur deux domaines principaux: l'institutionnalisation et le renforcement de l'utilisation de l'e-Campus; et l'ajout de valeur à travers des interventions d'apprentissage novatrices.</p> <p>Pour institutionnaliser le recours au Campus en ligne, plusieurs améliorations techniques ont été mises en place, telles que l'élaboration d'une interface permettant le flux d'informations du système de gestion des activités et des participants (MAP) vers l'e-Campus, l'accès facilité aux collègues de l'OIT, le soutien aux cours multilingues, l'amélioration de la présentation, l'intégration avec le site web public du Centre et la création d'un cadre analytique d'apprentissage qui permet une meilleure analyse des données collectées.</p> <p>Afin d'innover constamment dans ses modalités d'apprentissage, les actions du Centre se sont principalement concentrées sur l'augmentation de l'utilisation des cours autoguidés et des MOOC (11 nouveaux cours autoguidés en 2016), l'extension des nouvelles modalités d'apprentissage en combinant différents formats innovants (les « parcours régionaux d'apprentissage de l'OIT »), l'utilisation du portefeuille électronique en tant qu'outil d'évaluation pour l'apprentissage basé sur les compétences (programme de certification des formateurs de l'OIT) et l'utilisation d'éléments de ludification dans les cours avec tutorat pour accroître l'engagement des participants (utilisation de badges).</p>
L'e-Campus en chiffres
<p>Depuis sa création, l'e-Campus a hébergé 38 cours à distance et MOOC, 39 cours autoguidés, 70 cours présentiels (nouvelle modalité introduite en 2016), 10 communautés de pratiques et 20 académies. Récemment, 9 programmes de master ont également commencé à l'utiliser. En d'autres termes, l'e-Campus a touché à ce jour 14 867 utilisateurs à travers le monde, dont 6 231 étaient actifs en 2016.</p>

Il importe de noter que le recours à des « formations mixtes » dans lesquelles les cours combinent des activités résidentielles et d'apprentissage à distance dans des parcours d'apprentissage à étapes multiples a connu une augmentation rapide au cours des deux dernières années. On remarquera que le pourcentage de femmes parmi les participants a augmenté pour atteindre 42,3 pour cent pour la formation résidentielle et 43 pour cent pour l'apprentissage à distance, à la suite d'une série de projets d'élaboration de nouveaux produits sexospécifiques qui ont été financés par le Fonds d'innovation du Centre.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION EN 2016

	2016			
	Activités	Participants	Journées de formation	Jours/participant
Au Centre	166	3 862	1 012	27 330
Mixte sur le campus (À distance avec phase résidentielle sur le campus)	31	702	1 127	26 837
À distance			387	8 958
Phase résidentielle			740	17 879
Sur le terrain	157	4 587	648	18 139
Mixte sur le terrain (À distance avec phase résidentielle sur le terrain)	13	235	211	3 614
À distance			87	1 601
Phase résidentielle			124	2 013
À distance	33	2 064	463	30 492
TOTAL	400	11 450	3 461	106 412

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.

La part des représentants des travailleurs et des employeurs dans les activités de formation résidentielle du Centre a atteint 39 pour cent, approchant la cible de 43 pour cent fixée pour le biennat. Pour accéder à une formation, ces représentants recourent à des bourses, lesquelles sont financées par des fonds captifs qui ont été soumis à des limitations en 2016 après qu'un excédent inférieur a été enregistré par le Centre en 2014. En 2017, le Centre peut de nouveau mettre à profit un excédent supérieur en 2015 pour augmenter les ressources consacrées aux bourses et œuvrer à l'obtention du ratio prévu. Parmi les autres éléments qui devraient augmenter la part des mandants tripartites de l'OIT dans les activités de formation résidentielles du Centre figure le succès de la mobilisation de ressources extrabudgétaires de coopération technique en liaison avec les projets facilités par l'OIT au Bangladesh. De plus, la portée de la formation devrait s'accroître en 2017, la deuxième année du cycle de programmation de l'OIT où le Centre peut traditionnellement bénéficier de ressources supplémentaires allouées par l'OIT à la formation.

La croissance rapide des activités de formation à distance dénote un recours accru aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour amplifier la portée

de la formation tout en réduisant les coûts unitaires (voir également la performance du Centre concernant le résultat 3). Un autre indicateur relatif aux activités de formation renforcées par les TIC est l'utilisation de tablettes électroniques dans deux sur trois des cours dispensés sur le campus.

En 2016, deux activités de formation du Centre sur trois ont été conçues et exécutées en partenariat avec l'OIT, ce qui représente une augmentation importante par rapport aux années passées et indique une étroite 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, presque toutes ses activités de formation ont été liées au niveau thématique à l'un des dix résultats des politiques suivies ou à l'un des trois résultats habilitants du Programme et budget de l'OIT pour le biennat.

ACTIVITÉS DE FORMATION PAR RÉSULTAT DE L'OIT EN 2016

	Activités	Participants
Résultats stratégiques		
1. Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes	43	1 644
2. Ratification et application des normes internationales du travail	27	666
3. Création et extension des socles de protection sociale	25	933
4. Promouvoir les entreprises durables	53	1 732
5. Le travail décent dans l'économie rurale	5	209
6. La formalisation de l'économie informelle	9	221
7. Promouvoir la sécurité au travail et la conformité des lieux de travail, y compris dans les chaînes d'approvisionnement mondiales	16	408
8. Protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables	40	830
9. Équité et efficacité en matière de migration et de mobilité internationales de main-d'œuvre	8	313
10. Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives	84	2 519
Résultats facilitateurs		
A: Gestion efficace des connaissances au service de la promotion du travail décent	61	1 421
B: Gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation	6	88
C: Services d'appui efficaces et utilisation efficace des ressources de l'OIT	12	252
Autres		
Autres	11	214
TOTAL	400	11 450

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 développement des capacités institutionnelles et d'accroître la portée de la formation. Les données disponibles pour 2016 indiquent que le Centre s'approche de sa cible, mais l'image est quelque peu déformée, car nos statistiques incluent seulement les partenariats confirmés par un protocole d'entente ou un accord de partenariat. D'autres modalités, telles que la coopération

ad hoc lorsque des institutions de formation internationales, régionales ou nationales organisent conjointement des sessions en partenariat avec le Centre, n'ont donc pas été rapportées – observation qui pourrait inciter à affiner les critères du prochain programme et budget du Centre.

En fait, le Centre a sensiblement intensifié en 2016, dans le cadre de protocoles d'entente existants, sa collaboration avec des organisations partenaires régionales et nationales telles que le V.V. Giri Institute en Inde et l'Université de Zhejiang en Chine. Il a également dispensé une série de services de conseil sur le développement des capacités institutionnelles à des institutions de formation locales, dont une mission d'établissement d'un institut de formation d'inspecteurs du travail au Vietnam et de restructuration de l'African Regional Labour Administration Centre (ARLAC) au Zimbabwe. En 2017, le Centre continuera d'élargir et d'approfondir ces partenariats de développement des capacités institutionnelles.

Appui au développement des capacités institutionnelles pour l'ARLAC

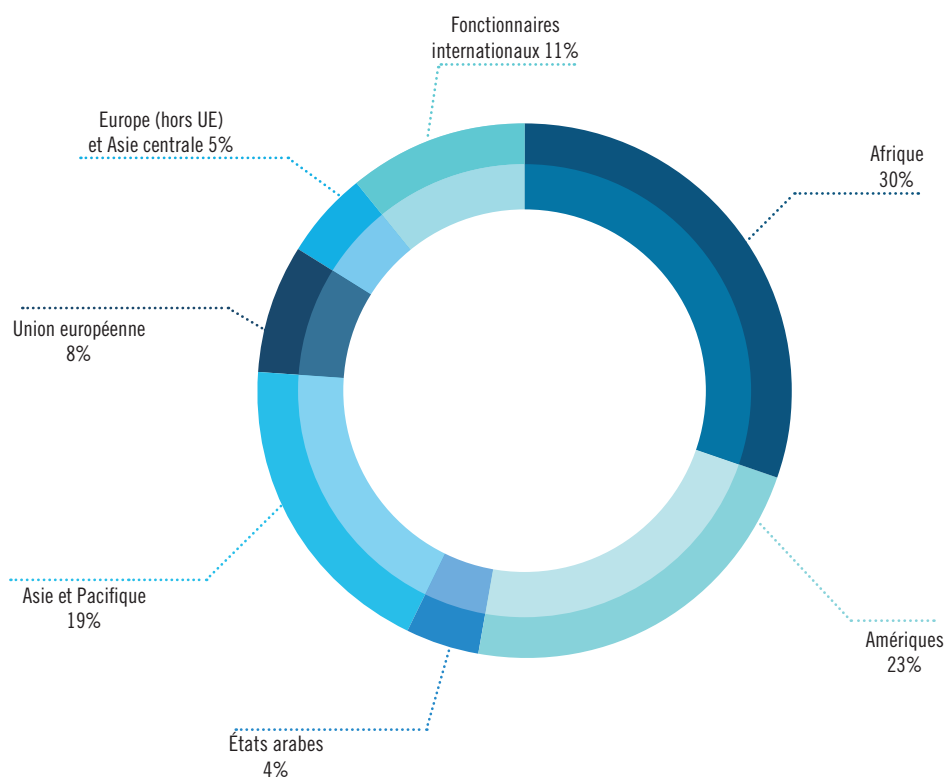
L'African Regional Labour Administration Centre (ARLAC), basé à Harare, au Zimbabwe, a pour mandat de renforcer les systèmes d'administration du travail dans les États membres par la formation, la recherche, les services consultatifs et les publications. Dix-neuf pays d'Afrique orientale et australe ont ratifié l'accord sur l'ARLAC et quatre autres pays ont un statut d'observateurs. L'ARLAC dispense des formations dans les domaines suivants: administration du travail, inspection du travail, sécurité et santé au travail, problèmes de l'emploi, formation de formateurs et dialogue social. D'autres cours sont proposés en fonction des besoins des pays membres. L'ARLAC aide également ces pays à planifier et mettre en œuvre leurs cours de formation.

En 2016, le Centre a été chargé d'effectuer une évaluation de la performance organisationnelle actuelle de l'ARLAC et de soumettre à son conseil d'administration un ensemble de recommandations visant à engager l'institution de formation sur la voie de la durabilité. Une combinaison de méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives a été appliquée à l'exécution de la mission: recherche documentaire, enquête clients en ligne auprès d'anciens stagiaires de l'ARLAC, entretiens approfondis en tête-à-tête ou réunions téléphoniques et par Skype avec des membres du conseil d'administration de l'ARLAC, son bureau exécutif et son secrétariat, et discussion collective thématique avec un groupe de clients de l'ARLAC suivant des formations sur le campus de l'institution. Cette mission a été effectuée entre mai et octobre 2016.

L'évaluation a révélé que l'ARLAC ne fonctionnait pas de manière durable et que des mesures d'ajustement étaient nécessaires pour stimuler sa performance. Elle s'est conclue par une série de recommandations, approuvées par le conseil d'administration de l'ARLAC, visant à restructurer la gamme de services de l'organisation, à amplifier ses opérations de formation, à rénover ses installations de formation et à améliorer son système de gouvernance.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, 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



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 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.ilo.org/en/supporting-initiatives/promotion-of-decent-work-in-situations-of-fragility>). 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.

Aperçu du programme du Centre pour les BRICS

Le programme du Centre pour les BRICS et les pays à revenu intermédiaire est désormais solidement inscrit dans le cadre du développement de partenariats de haut niveau préconisé par les directives de l'OIT relatives à l'engagement avec des partenaires de développement non traditionnels, incluant le rôle croissant du secteur privé et les directives concernant la facilitation des collaborations non traditionnelles publiées par le Conseil d'administration en mars 2014.

L'Unité des nouveaux partenariats et des partenariats spéciaux du département PARDEV de l'OIT et l'Unité BRICS du Centre 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 d'événements phares de formation et d'apprentissage impliquant un nombre croissant de participants. Les initiatives suivantes en matière de CSST sont celles qui ont eu l'impact le plus important et qui ont suscité un niveau élevé de satisfaction des participants:

Aperçu du programme du Centre pour les BRICS

- 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. 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.

- 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 meilleures pratiques en matière de développement de compétences en leadership responsables et durables dans un environnement international.

- 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.

- L'*Exposition mondiale 2016 sur le développement Sud-Sud* a 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. Elle a exposé et promu des politiques alternatives, des partenariats novateurs et de bonnes pratiques qui peuvent être reproduits par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, ainsi que par d'autres partenaires clés dans des pays du Sud grâce à la CSST.

En 2016, 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 intervenants 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.

Les projets du Fonds d'innovation en 2016

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, et en particulier dans les activités d'apprentissage basées sur l'Internet et utilisant les TI. 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. Parmi les projets liés à l'avenir du travail, neuf ont été exécutés grâce à un cofinancement de départements du BIT et de bureaux extérieurs de l'OIT.

Thème: « L'avenir du travail »

Élaboration d'un cours en ligne ouvert à tous sur l'avenir des organisations d'employeurs (introduit sur le marché en 2017).

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 l'e-campus du Centre.

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.

Technology@Work. Phase II: Extension des interventions en ligne sur les connaissances, y compris le 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.
L'utilisation des « mégadonnées » (« <i>big data</i> ») 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 organisée en octobre 2016.
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 dans le département de la formation »
MOOC: Cours en ligne ouvert à tous sur les rôles et les responsabilités des administrateurs des organisations d'employeurs.
Nudge: Application de cadres de changement de comportement sur les inégalités de genre et les politiques de l'emploi.
MF: Développement d'un apprentissage électronique novateur pour assurer le fonctionnement de la microfinance.
VR: Réalité augmentée et virtuelle appliquée à des cas de formation dans le cours relatif au certificat de travail maritime.
Autre
Mise à jour du catalogue des formations du Centre basées sur le web.

En 2016, 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.

Poursuivant le perfectionnement du personnel du BIT, le Centre a hébergé une fois encore la retraite annuelle de l'équipe de direction mondiale de l'OIT en janvier 2016 et 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, 768 membres du personnel du BIT ont bénéficié au cours de l'année d'un appui au développement des capacités.

Plateforme de conception commune: Un projet d'élaboration d'une plateforme de conception commune a été lancé à la fin de l'année en vue d'accroître le partage et la réutilisation de produits didactiques, de plans d'études et de modules, et de favoriser une approche transversale des programmes. La première version de cette plateforme devait être finalisée au deuxième trimestre de 2017 pour être ensuite mise à l'essai dans quelques cours.

Extension de la portée de la formation et mise à jour du catalogue des formations en ligne: L'optimisation du moteur de recherche et ses outils et techniques de publicité ont été testés avec succès au cours de campagnes de promotion. Les visites sur le site web du Centre ainsi que les engagements sur les réseaux sociaux du Centre ont augmenté. En conséquence, on a amélioré le catalogue des formations du Centre en ligne en ajoutant la possibilité d'inclure des vidéos promotionnelles et en optimisant les pages web promotionnelles des cours pour les appareils mobiles et les moteurs de recherche. En décembre a été mis en œuvre un système qui permettra un meilleur suivi de la manière dont les participants ont été informés sur les cours ouverts du Centre. Cette initiative aidera à évaluer l'impact des activités promotionnelles, et notamment à déterminer les canaux promotionnels qui donnent les meilleurs résultats.

PILIER 1: DÉVELOPPEMENT

RÉSULTAT 2: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PARTICIPANTS DES SERVICES DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE EN MATIÈRE DE PROMOTION DU TRAVAIL DÉCENT ET DU 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	Situation
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	4,49	Cible atteinte
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 (l'indicateur a été introduit dans le P&B 2016-17)	90 % des participants aux cours ouverts démontrent des connaissances accrues	84%	Cible approchée
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%	48,8%	Cible dépassée

En 2016, le Centre a maintenu un haut niveau de satisfaction des participants quant à ses services de formation, avec un score moyen de 4,49 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 cours de l'année, 6 482 questionnaires ont été remplis par les participants inscrits à un total de 316 activités. La qualité globale des académies et des activités d'apprentissage à distance a enregistré des améliorations considérables en 2016: pour 877 questionnaires recueillis dans 16 académies, le score moyen a été de 4,47; pour les activités d'apprentissage à distance, la qualité globale a obtenu, pour les 547 questionnaires qui ont été reçus, un score moyen de 4,57.

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 la cafétéria offertes par le Centre sur le campus s'est amélioré après l'achèvement des projets de rénovation au début de l'année 2016. Quant aux niveaux de satisfaction de la qualité du restaurant sur le campus, ils étaient insuffisants – facteur qui devait être rectifié avec l'amélioration de la restauration au premier semestre 2017.

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 47 activités de formation ont subi en 2016, à la fin du cours, une épreuve d'évaluation des connaissances comportant dix questions. Ces évaluations étaient adaptées au contexte spécifique de chaque activité et administrées sous la forme d'épreuves à choix multiple sur tablette électronique (40 activités) et de questionnaires sur papier (7 activités). Le score moyen a été de 7,45 sur une échelle allant de 0 à 10 pour laquelle le 0 indique que les participants n'ont pu répondre à aucune des questions de l'épreuve, alors que le 10 signifie qu'ils ont répondu correctement à toutes les questions. Pour 84 pour cent des participants, le score a été supérieur ou égal à 6.

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. Pour six des 47 activités, un pré-test a été effectué avant le début du cours. En moyenne, le score d'acquisition de connaissances avait augmenté de 1,70 point entre les pré-tests et les post-tests. L'augmentation la plus importante était de 3,26 points, et la plus faible de 0,37 point.

Le Centre a également pu vérifier que les participants appliquaient les connaissances nouvellement acquises après leur formation. L'évaluation externe et indépendante du groupe d'activités de formation du Centre liées à l'appui du développement des capacités pour les organisations d'employeurs qui été menée en 2016 a révélé que près de 66 pour cent de l'ensemble des participants appliquaient ultérieurement les connaissances nouvellement acquises après leur formation, renforçant ainsi la capacité institutionnelle de promotion du travail décent de leurs fédérations respectives. Ainsi, des fédérations d'employeurs atteintes par le Programme d'activités pour les

employeurs du Centre avec une formation en gestion clientèle ont poursuivi en créant et en gérant leur propre application logicielle de gestion clientèle. Ce résultat contribue directement à la réalisation des indicateurs liés au résultat 10 du Cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le Programme et budget 2016-17 de l'OIT.

INDICATEURS 10.1-10.3 DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS SOUS-TENDANT LE P&B 2016-17 DE L'OIT

Indicateur 10.1: Organisations qui ont réussi à adapter leurs structures organisationnelles ou leurs pratiques de gouvernance ou de gestion, de manière à renforcer leur capacité à jouer un rôle de premier plan ainsi que leur efficacité, leur utilité et leur représentativité	
Critères de réalisation	Cible
Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire à au moins l'un des critères suivants:	
1. Un plan stratégique pour l'organisation est adopté et mis en oeuvre.	15 organisations (4 en Afrique, 4 dans les Amériques, 1 dans les Etats arabes, 4 en Asie-Pacifique, 2 en Europe-Asie centrale) Moyens de vérification Comptes rendus des travaux du comité directeur ou d'un organe équivalent; autres documents officiels. Base de référence (2010-15) 37 organisations
2. Le nombre de membres augmente, y compris du fait d'un élargissement du champ géographique ou sectoriel couvert ou d'une augmentation de la taille des entreprises.	
3. Les structures de gestion et de gouvernance sont adaptées et améliorées, ou des structures organisationnelles, nouvelles ou modifiées, sont mises en place pour améliorer la gouvernance.	
Indicateur 10.2: Organisations qui ont réussi à créer, renforcer et assurer des services durables destinés à répondre aux besoins de leurs membres et des membres potentiels	
Critères de réalisation	Cible
Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire à au moins l'un des critères suivants:	
1. L'organisation fournit de nouveaux services et adopte un plan visant à les pérenniser.	27 organisations (7 en Afrique, 9 dans les Amériques, 1 dans les Etats arabes, 8 en Asie Pacifique, 2 en Europe-Asie centrale) Moyens de vérification Rapports d'activité, plan d'action documenté concernant la pérennisation des services; autres documents officiels. Base de référence (2010-15) 64 organisations
2. L'organisation fournit des services de meilleure qualité et adopte un plan visant à les pérenniser.	
Indicateur 10.3: Organisations qui ont réussi à renforcer leur capacité à analyser l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et à influencer sur l'élaboration des politiques	
Critères de réalisation	Cible
Pour pouvoir être pris en compte, les résultats doivent satisfaire à au moins l'un des critères suivants:	
1. L'organisation élabore des stratégies de sensibilisation, expose sa position sur les politiques en s'appuyant sur des recherches approfondies ou met au point des matériels de sensibilisation axés sur les besoins de ses membres.	25 organisations (7 en Afrique, 6 dans les Amériques, 2 dans les Etats arabes, 7 en Asie-Pacifique, 3 en Europe-Asie centrale) Moyens de vérification Rapports et documents officiels, notamment accords de partenariat stratégique et exemples du traitement de ces questions dans les médias. Base de référence (2010-15) 63 organisations
2. L'organisation établit un dialogue ou prend part à des consultations avec le gouvernement et d'autres acteurs clés, s'engage dans des partenariats avec d'autres institutions ou lance des campagnes de sensibilisation pour diffuser plus largement ses positions sur les politiques.	

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 oeuvre réussie du Plan d'action du Centre 2010-15 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 qui doit être lié au cadre stratégique de l'organisation pour 2018-21 et dont le lancement est prévu en 2017.

PILIER 2: FINANCES

RÉSULTAT 3: RENFORCEMENT 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	Situation
Indicateur 3.1: Recettes totales.	35,8 millions d'euros	75 millions d'euros	51,2 % de 75 millions d'euros	Cible atteinte
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	2,8 millions d'euros	Cible atteinte
Indicateur 3.3: Nombre d'accords de financement signés avec de nouveaux partenaires non traditionnels.	Deux accords	Six accords	Cinq accords	Cible atteinte
Indicateur 3.4: Taux de réussite moyen de la participation aux appels d'offres.	23%	25%	38%	Cible dépassée

Les indicateurs de performance montrent qu'en décembre 2016, le Centre était en bonne voie pour atteindre sa cible en matière de financement pour le biennat. Les ressources provenant des activités de formation – la principale source de recettes du Centre – s'élevaient à 23,7 millions d'euros, la cible étant atteinte. De plus, le Centre a reçu de la Ville de Turin une contribution annuelle de 250 000 euros pour 2013, 2014 et 2015, soit un total de 750 000 euros.

Les résultats financiers globaux pour 2016 ont traduit un **excédent de 1,052 million d'euros**.

En décembre 2016, le Centre était également en bonne voie pour parvenir à un meilleur équilibre entre les accords de financement à petite et à grande échelle (un contrat à grande échelle se définit comme un accord de financement portant sur une somme supérieure à 500 000 euros). En 2016, le Centre a remporté un contrat de 1 872 022 dollars des États-Unis du partenariat OIT-Norvège pour le projet de « Promotion de l'emploi des jeunes ruraux en Afghanistan par l'éducation à

l'entrepreneuriat et la formation professionnelle », ainsi qu'un contrat de plus d'un million d'euros pour l'édition 2016 du programme Boulder.

Autres contrats à grande échelle obtenus en 2016:

- 425 319 euros pour des composantes de renforcement des capacités dans le cadre du projet de l'OIT « Améliorer les conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter » au Bangladesh;
- 168 670 euros pour des composantes de renforcement des capacités dans le cadre du projet de l'OIT « Promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail » au Bangladesh;
- 317 191 dollars par un appel d'offres de la Banque africaine de développement pour le projet « Renforcer les capacités internes de la BAD en matière d'emploi des jeunes et d'entrepreneuriat »;
- 300 000 euros dans le cadre du partenariat CIF-OIT/Portugal avec l'Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP);
- 236 326 euros pour un programme de formation destiné à l'Institut saoudien de formation technique et professionnelle.

En 2016, le Centre a poursuivi le développement de son portefeuille de partenariats en signant 107 accords techniques et de financement avec un large éventail d'entités publiques et privées. La stratégie de développement des partenariats du Centre a avancé sur deux pistes parallèles: sur la première, le Centre a consolidé et approfondi ses relations avec des partenaires de développement traditionnels comme les gouvernements français, italien, japonais et portugais, qui ont tous renouvelé les partenariats existants. Une fois encore, le gouvernement italien a apporté une contribution volontaire très importante pour faciliter l'accès des participants provenant de pays en développement aux services de formation et d'apprentissage du Centre. En second lieu, le Centre a cherché à atteindre des partenaires et des donateurs non traditionnels, parmi lesquels des fonds fiduciaires nationaux en Afrique du Sud, le gouvernement chinois, des universités argentines et chinoises, des fondations internationales comme la Fondation Aga Khan et le secteur des entreprises, y compris Lukoil. Ces partenariats de développement non traditionnels représentent à la fois des défis et des opportunités: d'un côté, ils exigent souvent une stricte affectation des ressources, ils imposent une profonde adaptation et peuvent parfois être obérés par la forte sensibilité aux prix manifestée par le donateur; de l'autre, les délais de négociation des accords sont brefs et l'expansion des possibilités de mobilisation de ressources dans ce segment de partenariat intervient à un moment de stagnation de l'aide traditionnelle au développement international.

Éléments marquants du portefeuille de partenariats du Centre
Financement gouvernemental bilatéral
<p>L'accord avec le gouvernement japonais a été reconduit pour la quatrième année consécutive pour le détachement d'un fonctionnaire du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales affecté à la mise en œuvre de formations dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.</p> <p>Le gouvernement portugais a financé, par l'intermédiaire de l'Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP), le programme annuel 2016-17 d'appui à la capacité institutionnelle des membres constituants de l'OIT dans la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP) pour des domaines liés à l'entrepreneuriat et au développement des compétences.</p> <p>Des contributions financières à des projets ou à des cours spécifiques ont été reçues des Gouvernements français et irlandais, ainsi que des agences de développement de Belgique (Agence belge de développement - CTB), d'Allemagne (GIZ) et de France (Agence française de développement - AFD).</p>
Financement intérieur par des gouvernements, des institutions de formation et des universités
<p>Une catégorie croissante de partenaires financiers est constituée par des institutions bénéficiaires – gouvernements nationaux, institutions de formation, universités et autres parties prenantes de pays en développement et émergents – qui paient ainsi les services de perfectionnement de leur personnel assurés par le Centre. L'ampleur de ces partenariats varie notablement: ils peuvent concerner un seul cours ad hoc personnalisé ou un programme pluriannuel. Dans ce domaine, le Centre a établi ou renouvelé sa collaboration avec les Gouvernements du Bangladesh, de Chine, d'Iran, de Malaisie, de Turquie et d'Ukraine.</p> <p>En ce qui concerne les institutions de formation et d'EFTP – qui ont toujours été des partenaires naturels et des bénéficiaires des interventions de développement des capacités du Centre –, le Centre a renouvelé sa collaboration avec l'Institut de formation technique et professionnelle de l'Arabie Saoudite pour le renforcement des compétences de son personnel en matière de gestion du rendement, et la collaboration s'est poursuivie avec le Service national d'apprentissage industriel (SENAI) du Brésil.</p> <p>En Chine, de nouvelles collaborations ont été établies avec l'École d'études internationales de l'Université de Zhejiang et ont été renouvelées avec l'Institut de technologie de Changzhou et l'Université des finances et de l'économie de Nanjing (NUFE).</p>
Système des Nations Unies
<p>La collaboration avec les institutions et les organisations des Nations Unies a été renforcée sous des formes et selon des modalités diverses, notamment pour l'élaboration de trousseaux de formation, de modules de formation électronique, de boîtes à outils, de plateformes de connaissances, ateliers de perfectionnement du personnel et activités personnalisées.</p> <p>La coopération a été intensifiée avec ONU Femmes, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES).</p>
Institutions financières internationales
<p>La Banque africaine de développement a renouvelé sa relation de collaboration avec un nouveau projet de renforcement des capacités internes de la Banque pour l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat.</p> <p>Deux projets ont été financés par la Banque mondiale pour l'élaboration et la mise à l'épreuve d'un prototype de module d'apprentissage électronique consacré à « Assurer le fonctionnement de la microfinance » et pour un cours en ligne ouvert à tous sur le crowdfunding destiné aux entrepreneurs.</p>
Partenaires sociaux
<p>Le Centre a mené plusieurs initiatives rendues possibles par les contributions techniques et financières de syndicats et d'organisations d'employeurs. Le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) a maintenu son appui financier et les syndicats ont bénéficié de l'appui de la Confédération générale italienne du travail (CGIL), de la Fédération des syndicats de toute la Chine (ACFTU), de la Fondation Friedrich Ebert (FES) d'Allemagne, de l'Industrial Global Union de Suisse, de l'Institut syndical européen (ETUI) et de la Fondation internationale du travail du Japon (JILAF).</p> <p>Le Centre a poursuivi sa collaboration avec des fondations locales, dont la Compagnia di San Paolo, qui a apporté une contribution aux différents programmes de master de la Turin School of Development.</p>
OIT
<p>La collaboration avec l'OIT s'est intensifiée, que ce soit avec les départements techniques du siège, les bureaux extérieurs de l'OIT et les projets de coopération technique. Le Centre a réalisé conjointement avec le Département du développement des ressources humaines un programme de perfectionnement du personnel comportant une formation initiale pour les nouveaux fonctionnaires de l'OIT, un atelier sur le leadership, un atelier de programmation pour les directeurs et la première Académie sur la coopération Sud-Sud. Il a également exécuté des composantes de développement des capacités dans deux projets de l'OIT au Bangladesh, à savoir « Améliorer les conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter » et « Promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail ».</p>

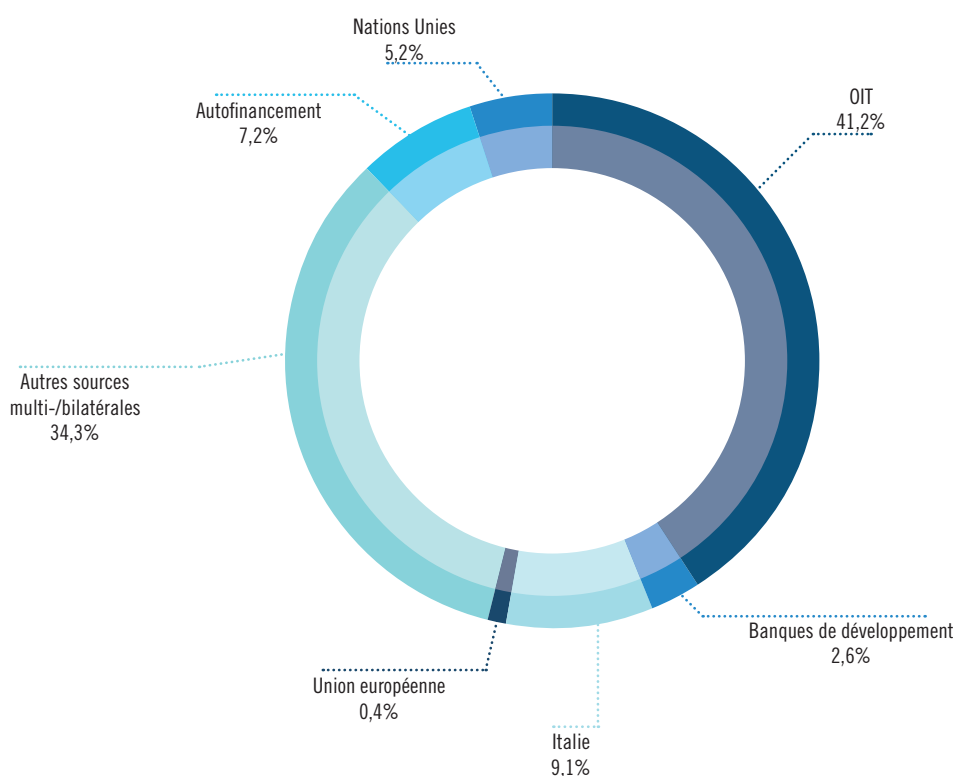
À la fin de l'année 2016, le Centre était également en bonne voie pour atteindre sa cible en matière d'appels d'offres. Au cours de la période considérée, il a présenté 35 lettres d'intérêt, notes conceptuelles et propositions complètes. Si le nombre de ses initiatives a diminué par rapport aux années précédentes, le taux de réussite a augmenté pour atteindre 38 pour cent – soit 5 sur les 13 propositions complètes soumises. Des efforts particuliers ont été déployés pour diversifier les sources de financement au sein de l'Union européenne et à l'extérieur afin d'impliquer les institutions financières mondiales et régionales, là encore avec un certain succès. Comme l'indique le tableau ci-dessous, le Centre a pu remporter quatre appels d'offres de l'Union européenne en recourant à différentes fenêtres de financement, ainsi que deux appels d'offres d'institutions financières internationales, à savoir la Banque mondiale et la Banque africaine de développement.

Appels D'offres	Période	Montant
Commission européenne		
DG HOME: L'intégration de migrants sur le marché du travail. Une approche multipartenariale	2016-18	65 190 euros
DG EMPL: Les accords d'entreprises transnationaux (AET): Problèmes, approches et pratiques	2016-18	241 159 euros
EuropeAid: Service consultatif sur le genre	2016-18	187 500 euros
EuropeAid: Élaboration d'un système de protection sociale au Swaziland	2016-19	tbd
Total	2016-18	494 219 euros
Banque africaine de développement Strengthening internal capacities of AfDB on Youth Employment and Entrepreneurship	2016-17	317 191 dollars
CGAP/Banque mondiale E-Learning Prototype Module Development and Testing on Making Micro Finance Work	2016	49 000 dollars
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 euros
Nations Unies sans accords	2016	111 770 euros
Institutions financières internationales		
Banque africaine de développement (BAD)	2016-17	Sous appel d'offres
Banque mondiale	2016	44 436 euros
Banque asiatique de développement	2016	12 175 euros
Autres organisations intergouvernementales		
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	2016	91 878 euros
Organisation des États américains	2016	14 000 euros
Gouvernements et agences de développement bilatérales		

Norvège Ministère des Affaires étrangères – grâce au partenariat OIT-Norvège	2016-17	1 872 022 dollars
Portugal Institut pour l'emploi et la formation professionnelle (IEFP)	2016-17	300 000 euros
Japon Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales – grâce au partenariat OIT-Japon	2016-17	261 041 dollars
France Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social	2016-19	25 000 euros
Irlande Ministère de l'Emploi, des Entreprises et de l'Innovation	2016	20 000 euros
Allemagne Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	2016	210 816 euros
France Agence française de développement (AFD) – grâce au partenariat avec l'OIT Partnership	2016-18	20 000 euros
Belgique Coopération technique belge pour le développement (CTB)	2016	99 890 euros
Fonds intérieurs – Gouvernements		
Bangladesh Ministère de la Planification et Département des routes et des autoroutes Department	2016-17	333 500 euros
Chine Département des ressources humaines et de la sécurité sociale, province du Guangdong	2016	86 312 euros
Chine Agence d'État de la sécurité au travail	2016	88 350 euros
Malaisie Caisse de prévoyance des salariés	2016	31 422 euros
Iran Institut de la sécurité sociale et des affaires sociales – Enseignement supérieur en sciences appliquées	2016	19 204 euros
Turquie Agence de développement de Trakya	2016	14 553 euros
Ukraine Société publique par actions « Ukrhydroenergo »	2016	25 800 euros
Institutions de formation et universités		
Arabie Saoudite Institut de formation technique et professionnelle	2016	236 326 euros
euros Chine École d'études internationales de l'Université de Zhejiang	2016	103 500 euros
Chine Institut de technologie de Changzhou	2016	9 000 euros
Chine Université des finances et de l'économie de Nanjing	2016	10 000 euros
Fondations, organisations de partenaires sociaux, société civile et secteur privé		
Italie Compagnia di San Paolo	2016	350 000 euros
Belgique Confédération internationale des agences d'emploi privées (CIETT)	2016	85 075 euros
Pays-Bas Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	2016	178 712 euros
Brésil Service social pour l'industrie (SESI)	2016	32 379 euros
Italie Confédération générale italienne du travail (CGIL)	2016-17	39 407 euros
Belgique Institut syndical européen (ISE)	2016	69 025 euros

Suisse IndustriAll Global Union	2016	16 720 euros
Chine Fédération des syndicats de toute la Chine (ACFTU)	2016	15 000 euros
Japon Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	2016	19 000 euros
Royaume-Uni Humanitarian Leadership Academy	2016-17	170 775 euros
Kenya Trademark East Africa (TMEA)	2016	29 597 euros

Le graphique ci-dessous indique la répartition des ressources provenant de la formation par source de financement. Près de 43 pour cent de l'ensemble de ces ressources a été généré 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 commanditaires de participants originaires de pays en développement.



PILIER 2: FINANCES

RÉSULTAT 4: ALLÈGEMENT DE L'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	Situation
Indicateur 4.1: Nombre de processus commerciaux et administratifs prioritaires rationalisés.	Aucun	6	Trois processus commerciaux et administratifs prioritaires rationalisés	Cible atteinte
Indicateur 4.2: Frais fixes.	26%	25%	25%	Cible atteinte
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	Cible atteinte
Indicateur 4.4: Avis sans réserve du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS.	100%	100%	100%	Cible atteinte
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: 69% Audit externe: N/A	Cible atteinte

Au cours de l'année, des efforts considérables ont été déployés dans plusieurs projets visant à rationaliser l'administration et les processus opérationnels du Centre afin de réaliser l'indicateur 4.1. À ce jour, deux projets ont été achevés et les autres sont en cours. L'équipe du projet de rationalisation a achevé la mise en place du guichet unique qui a simplifié le processus de réservation d'installations et de transports pour les activités de formation et a déjà produit des gains d'efficacité pour le Centre. D'autres améliorations concernant les commandes de fournitures sont prévues en 2017. De plus, le processus de gestion électronique des congés a également été révisé et un

nouvel outil doit être déployé. Cela entraînera la diminution des demandes de congé sur papier, puisque l'information sera saisie directement en ligne par le demandeur et que les approbations de congés seront désormais entièrement automatisées. Les SRH se concentreront sur les aspects de contrôle de la gestion des congés.

Le recrutement électronique a également été élaboré conjointement par les SRH et ICTS et lancé en vue de gérer le processus de recrutement afin de pourvoir les postes vacants et les postes de stage. Ce système permet désormais une gestion plus efficace des applications, des outils de communication automatisés et des processus. Depuis son introduction, il a permis une réduction considérable de la durée du processus de sélection liée à la disponibilité en ligne des documents nécessaires comme à la réduction du nombre des documents sur papier.

La mise à jour d'Oracle a été réalisée avec succès en février 2017 et l'équipe finalise actuellement le processus d'approvisionnement automatisé tout en traitant les problèmes soulevés par les membres du personnel. Ce projet, dont le lancement était prévu au cours de l'été, inclut des processus multiples pour tous les types d'achats effectués par le Centre et revêt une grande importance, car il implique aussi la révision des pouvoirs délégués. Il permettra l'approbation en ligne de tous les ordres d'achat, ainsi que la réception en ligne de biens et de services, ce qui fournira aux gestionnaires une information financière plus opportune et plus exacte. De plus, il réduira sensiblement l'usage du papier, ce qui concorde avec l'objectif d'écologisation stratégique du Centre.

Dans l'ensemble, le projet rationalisé devrait atteindre la cible liée à l'indicateur 4.1 et occasionner des gains d'efficacité 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. À la suite de nouveaux contrats, nous avons réalisé des économies dans certains secteurs des services. Actuellement, le Centre a atteint la cible liée à l'indicateur 4.2 et poursuivra ses efforts pour conserver ses acquis jusqu'à la fin de la période budgétaire.

À la suite d'un audit formel indépendant, le Centre a obtenu la certification ISO/IEC 27001:2013 pour son système de gestion de la sécurité de l'information. Une évaluation annuelle nous permet de maintenir la conformité avec les normes de sécurité et de conserver notre certificat. Le module de formation en ligne pour la sensibilisation à la sécurité des TIC a été lancé et sera disponible sur le portail du perfectionnement du personnel pour tous les nouveaux membres. De plus, le processus de recertification du personnel ayant assisté à la session les années précédentes sera également programmé en 2017 et les politiques de sécurité des TI seront révisées afin de se conformer aux normes de sécurité fixées dans l'ISO/IEC 27001:2013.

Le nouveau vérificateur externe a exprimé une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers de 2016 et le Centre a atteint sa cible à 100 pour cent concernant l'indicateur 4.4. Il poursuivra ses efforts pour maintenir cet état de fait jusqu'à la fin de la période budgétaire.

La mise en œuvre des recommandations hautement prioritaires aussi bien internes qu'externes se poursuit, et il sera donné suite à nombre d'entre elles avec la mise en œuvre du nouveau processus d'approvisionnement automatisé en 2017. La direction continuera d'accorder la priorité à la mise en œuvre des recommandations reçues et espère atteindre la cible fixée pour l'indicateur 4.5 à la fin de la période.

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	Situation
Indicateur 5.1: Investissement dans la formation et le développement du personnel.	29 % 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 en leadership et en gestion 35 % du budget investis dans la formation technique, pédagogique et axée sur les services	38 % du budget investis dans la formation en leadership et en gestion 37 % du budget investis dans la formation technique, pédagogique et axée sur les services	Cible atteinte
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 44 % de femmes	40 % de professionnels originaires de pays hors Europe 50 % de femmes	36 % de professionnels originaires de pays hors Europe 45 % de femmes	Cible atteinte
Indicateur 5.3: Qualité des infrastructures résidentielles et didactiques.	76 % des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente (2014) 93 % ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente (2015)	80 % des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente 95 % ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente	83 % des participants ont jugé la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente 95 % ont jugé la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente	Cible atteinte
Indicateur 5.4: Empreinte environnementale.	Obtention du Drapeau vert 40 % de l'énergie consommée provient de sources renouvelables	Conserver le Drapeau vert 60 % de l'énergie consommée provient de sources renouvelables	Maintien du Drapeau vert et obtention de l'accréditation internationale de « campus vert » Plus de 60 % de l'énergie consommée provient de sources renouvelables	Cible atteinte

Le budget alloué au perfectionnement du personnel en 2016 a représenté 1,5 per cent du total des frais de personnel de l'année précédente. 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. Un

programme d'accompagnement qui a bénéficié d'une large participation a été mis en œuvre. Des activités de consolidation d'équipe et d'accompagnement d'équipe ont également été mises à la disposition des équipes du Centre et l'année 2016 a connu une forte augmentation du nombre des retraites d'équipe.

Pour actualiser les compétences des professeurs en fonction des priorités de l'OIT et des défis posés par le monde du travail, et pour suivre le rythme du développement de la technologie de l'apprentissage, le Centre a offert à son personnel des activités de développement, aussi bien sur le plan collectif qu'au niveau individuel. Ces activités allaient de la participation à des conférences et ateliers sectoriels jusqu'à des formations techniques individuelles ou par équipe. Une nouvelle initiative lancée pour promouvoir un système de certification de facilitation destiné au personnel professionnel chargé de la formation a vu la participation d'un premier groupe de huit collègues qui ont obtenu une certification de l'Association internationale des facilitateurs.

De plus, le portail de formation et de perfectionnement du personnel, qui a été élaboré et devait être lancé au début de 2017, doit progressivement incorporer toutes les initiatives de perfectionnement du personnel, tout en permettant au Centre de gérer les activités individuelles et de groupe et de simplifier l'application des procédures. Toutes les activités et les matériels de formation seront centralisés et mis à disposition pour renforcer le partage de connaissances.

Globalement, des progrès continuent d'être enregistrés, par comparaison avec la base de référence de 2014, en ce qui concerne la répartition géographique du personnel et son équilibre des genres. Les objectifs consistant à cibler les candidats qualifiés de pays et de régions sous-représentés, ainsi qu'à améliorer l'équilibre des genres au sein du personnel professionnel et des catégories supérieures, ont été une priorité constante au cours du recrutement. Afin d'élargir encore plus la recherche de candidats, les exigences professionnelles sont soigneusement révisées, puis diffusées dans les réseaux professionnels spécialisés appropriés et par le canal des médias sociaux. L'introduction récente du recrutement électronique contribue à améliorer l'accessibilité aux possibilités de sélection du Centre pour des candidats du monde entier. Cet outil est actuellement actif pour les postulants à un poste comme pour les stagiaires.

Dans le cadre des efforts visant à améliorer l'expérience de la vie en résidence des participants, différents projets ont été entrepris au cours de l'année. Les plus importants portent sur la réfection de onze chambres faisant intervenir des solutions avancées d'économies d'énergie, ainsi que sur l'amélioration de 170 autres chambres équipées d'une nouvelle literie. Un nouveau système central d'air conditionné a été installé dans le pavillon Americas 2 et un nouveau traitement de contrôle solaire a été appliqué aux vitrages du pavillon Italy, ce qui a favorisé les économies d'énergie. Des travaux ont également été entrepris dans les salles de cours pour effectuer un réaménagement complet ou pour ajouter des installations de vidéoconférence. Des améliorations ont

été apportées aux installations sportives, dont la création de nouveaux vestiaires près des courts de tennis, et un système centralisé de détection des incendies a été mis en place. Enfin, un programme de surveillance exhaustif et actualisé (SecurityFirst) a été lancé afin d'accroître la sécurité générale du campus.

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.

02

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

En 2016, les activités de formation et d'apprentissage du Centre ont été exécutées par huit programmes techniques:

1. Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres
2. Politiques et analyses de l'emploi
3. Entreprise, microfinance et développement local
4. Protection sociale, gouvernance et tripartisme
5. Activités pour les travailleurs
6. Activités pour les employeurs
7. Développement durable
8. 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 en 2016. Le tableau 4 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 été appuyés par le Service des partenariats et du développement de programmes (PRODEV). Par ailleurs, l'unité Conception et production de matériel multimédias a continué à produire des trousseaux de formation et des publications pour l'OIT et pour des partenaires extérieurs.

PARTICIPANTS, JOURNÉES DE FORMATION ET JOURS/PARTICIPANT PAR PROGRAMME

Programme	2016		
	Participants	Journées de formation	Jours/participant
Normes internationales du travail droits au travail et égalité des genres	1 262	262	5 687
Politiques et analyses de l'emploi ¹	972	448	12 110
Entreprise microfinance et développement local ¹	1 553	520	16 714
Protection sociale gouvernance et tripartisme ¹	2 219	521	13 617
Activités pour les travailleurs	1 641	311	12 893
Activités pour les employeurs	973	188	5 555
Développement durable ¹	1 681	914	25 991
Formation à distance et technologies de l'apprentissage	1 055	278	13 313
Service des partenariats et du développement de programmes	48	15	430
Formation de dirigeants	46	4	102
TOTAL	11 450	3 461	106 412

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. L'intégration et les synergies de l'action d'ILSGEN avec les résultats stratégiques du P&B 2016-17 de l'OIT (notamment l'apport à la réalisation du résultat 2: Ratification et application des normes internationales du travail) démontrent le niveau de synergie atteint avec l'ensemble de l'action de l'Organisation.

Un premier groupe d'activités apporte un appui aux mandants tripartites, aux juges et juristes, aux journalistes et à d'autres parties prenantes, afin de renforcer leurs capacités en ce qui concerne les normes internationales du travail et le système de contrôle de l'OIT. Ces activités ont été réalisées aux niveaux interrégional à Turin et sous-régional et national sur le terrain. Une session de formation sur les normes principalement destinée aux représentants des ministères du Travail et aux délégués à la Conférence a également été réalisée. Dans le cadre de l'Académie maritime du travail, un nouveau segment concernant les agences de recrutement de marins a été lancé.

Un deuxième groupe d'activités vise à mieux équiper les mandants et les autres acteurs afin de protéger les travailleurs contre les formes de travail inacceptables. Un accent particulier a été mis sur le renforcement des compétences nationales en matière de formation. Deux actions sont à souligner: une formation qui a doté les points focaux nationaux chargés de la lutte contre la traite des êtres humains de l'espace CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) en outils pédagogiques pour la conduite de formations à cibles multiples dans leurs pays respectifs; et l'aide à la mise en place en Haïti d'un réseau de points focaux chargés de la lutte contre le travail des enfants au niveau des dix départements.

En plus de ses traditionnels cours sur la non-discrimination et les questions de genre, le programme a étendu considérablement sa portée régionale. Pour la première fois, le cours de certification de la formation d'animateur d'audits participatifs de genre s'est tenu en arabe et en espagnol. Des collaborations institutionnelles ont été renforcées (par exemple avec GED/OIT, avec les Écoles de management des universités de Turin et Lisbonne, ou encore avec le Centre de formation d'ONU Femmes) et des thèmes nouveaux ont été abordés. Un Manuel sur la prévention et la lutte contre la violence dans les chaînes d'approvisionnement mondiales a été publié conjointement avec la Fondation Fair Wear et le cours « Combattre et prévenir la violence sexiste dans le monde du travail » a eu lieu en collaboration avec l'OIT. Deux nouveaux produits sur l'inclusion des personnes handicapées ont été développés: un cours en ligne ciblant les

employeurs, en partenariat avec l'Université Cornell, et l'adaptation pédagogique d'une boîte à outils sur la Convention relative aux droits des personnes handicapées en Afrique. Un site web illustrant le potentiel des approches cognitives et comportementales pour l'égalité des genres au travail a été produit.

En ce qui concerne l'intégration des NIT et des questions de genre dans les autres activités de formation du Centre, le Programme a mené un total de 32 interventions transversales (19 sur les NIT et 13 sur les questions de genre).

Politiques et analyses de l'emploi

Les activités du programme Politiques et analyses de l'emploi ont été structurées en cinq domaines thématiques: politiques de l'emploi et du marché du travail; développement des compétences; emploi des jeunes; formalisation de l'économie informelle; et statistiques et analyse du marché du travail.

En 2016, le programme a mis en œuvre une série d'activités composée de: deux programmes de master (Master en économie du travail appliquée au développement et Master en droit commercial international - Contrats et résolution de conflits); trois académies (Académie sur l'emploi des jeunes, Académie sur la transition vers l'économie formelle et Académie régionale sur les statistiques et l'analyse du marché du travail); et des cours réguliers d'une ou deux semaines dispensés aussi bien à Turin que sur le terrain. Les activités ont été organisées en arabe, en anglais, en français, en portugais et en espagnol, le plus souvent sous forme bilingue. Le programme a élargi son utilisation de l'e-Campus, des tablettes et autres innovations technologiques de l'apprentissage numérique afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'expérience didactique. De plus, il a réalisé des tests d'acquisition de connaissances sur plusieurs de ses cours afin d'en déterminer la pertinence et l'efficacité.

Le programme a lancé plusieurs activités de formation nouvelles, dont une série d'activités consacrées à un système de gestion stratégique d'un tableau de bord équilibré à l'usage des institutions d'enseignement et de formation professionnels, ainsi qu'un cours régulier sur la mesure et le suivi de l'informalité, et un cours sur la formalisation des PME en Afrique du Sud. L'Académie régionale sur les statistiques du marché du travail organisée à Yamoussoukro a été une entreprise pilote réussie qui a reproduit l'académie mondiale, mais en l'adaptant aux besoins et aux particularités des pays africains francophones en matière de développement des capacités statistiques. Elle a été structurée en deux parcours d'apprentissage destinés aux statisticiens du travail provenant d'offices nationaux de statistique et d'analystes dépendant d'institutions gouvernementales ou de recherche.

À la demande de la Banque africaine de développement (BAD), le programme a entrepris une évaluation des besoins de développement des capacités institutionnelles pour l'intégration de l'emploi des jeunes dans les opérations de la Banque et a élaboré six activités de formation spécifiques à un secteur pour la direction de la Banque, ses gestionnaires et ses économistes-pays. Deux de ces activités ont été mises en œuvre en 2016 et les quatre activités restantes doivent l'être en 2017.

En juin 2016, le programme a entrepris la réalisation du projet, subventionné par la Norvège, de « Promotion de l'emploi des jeunes ruraux en Afghanistan par l'éducation entrepreneuriale et la formation professionnelle ». Dans le cadre de ce projet, deux rapports de recherche exposant les défis du développement des compétences et de l'éducation entrepreneuriale ont été produits. Leurs conclusions ont été complétées par des missions d'évaluation et des réunions d'enquête organisées avec des fonctionnaires et des acteurs afghans, des fonctionnaires de l'OIT à Kaboul, Genève et New Delhi, ainsi que des représentants du V.V. Giri National Labour Institute de New Delhi, et par des réunions organisées à Turin avec le vice-ministre afghan du Travail, des Affaires sociales, des Martyrs et des Personnes handicapées. Sur la base des conclusions des recherches et de larges consultations, une formation de développement des capacités d'un an a été élaborée pour le personnel de ce ministère et est actuellement mise en œuvre. De plus, le programme a créé une communauté en ligne de bonnes pratiques en matière de création d'emplois décents dans des situations de fragilité. Il a également organisé, en collaboration avec le programme Entreprise, microfinance et développement local du Centre, des ateliers de partage des connaissances qui ont facilité le partage d'expériences et de savoir sur la création d'emplois dans les situations de fragilité.

Dans l'élargissement de ses activités de recherche liées à la formation, le programme a par ailleurs continué à mettre systématiquement à contribution le potentiel de recherche de son personnel, de ses enseignants et de ses programmes postuniversitaires. En 2016, après un examen collégial et un travail rédactionnel rigoureux, il a choisi sept thèses de master dans ses deux programmes de master pour les publier dans la série des documents de travail de la Turin School of Development. De plus, il a collaboré avec le Programme des activités pour les employeurs (ACT/EMP), finalisé un manuel de formation en macroéconomie à l'usage des négociateurs sociaux et piloté une activité de formation pour les organisations d'employeurs.

Sous l'égide du Fonds d'innovation du Centre, le programme a organisé – en collaboration avec le bureau de pays de l'OIT à Pretoria – un atelier sous-régional sur l'utilisation et l'abus potentiel des « *big data* » en tant que source complémentaire d'information sur le marché du travail. Cet atelier, organisé au Cap (Afrique du Sud), a permis un échange d'information et de connaissances sur les avantages et les risques potentiels associés à l'usage accru des « *big data* » dans la région de l'Afrique australe. Il a réuni des représentants de ministères du Travail et des partenaires sociaux, des universitaires, des

statisticiens du travail, des économistes, des scientifiques spécialisés dans les « *big data* » et des managers et propriétaires de petites et moyennes entreprises provenant de plusieurs pays de l'Afrique australe.

Dans la mise en œuvre de ses activités, le programme a collaboré avec différents départements techniques du BIT, notamment le Département des politiques de l'emploi, le Département de la statistique, le Département de la recherche et le Département des conditions de travail et de l'égalité.

Entreprise, microfinance et développement local

En appui au résultat du Programme et budget de l'OIT portant sur les entreprises durables, le programme Entreprise, microfinance et développement local (EMLD) a proposé une offre de formation variée comportant des masters, des académies, des cours réguliers, des ateliers et une université d'été. Ces activités ont été des contributions à plusieurs domaines de première importance de l'OIT: Formaliser l'économie informelle, Productivité et conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises, Un travail décent dans l'économie rurale et Des emplois et des qualifications pour les jeunes.

La formation a porté sur des thèmes tels que l'entrepreneuriat, la modernisation de la chaîne de valeur, le développement du secteur privé dans les environnements affectés par des conflits, la microfinance, les coopératives, l'économie sociale et solidaire, la formalisation des micro- et petites entreprises et le développement rural et local.

Dans le domaine du **développement des entreprises**, une Académie sur le développement durable centrée sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement durables, organisée à Turin, a réuni des praticiens, décideurs, entrepreneurs, experts économiques et spécialistes du développement d'entreprise. Un nouveau cours sur « Le développement de la chaîne de valeur: passer de l'analyse à l'action » a été dispensé à la fois à Turin et en Afghanistan. La première Université internationale d'été, intitulée « Construire vos compétences: Développer la prochaine génération de dirigeants mondiaux », a eu lieu à Turin en coopération avec l'Université de Nanjing (Chine).

Plusieurs cours en relation avec les **États fragiles** ont été dispensés aussi bien à Turin que sur le terrain, dont un cours sur « La création d'emplois dans les États fragiles » à Turin, une nouvelle Académie sur la promotion des emplois décents dans les environnements fragiles et touchés par un conflit, en coopération avec le bureau régional de l'OIT pour les États arabes, et un cours du DCED sur « Le développement du secteur privé dans les environnements fragiles et touchés par un conflit » à Turin, ainsi qu'un cours sur la réduction des risques de catastrophe et le développement économique local durable.

Dans le domaine de **l'économie sociale et solidaire et des coopératives**, le Centre a élargi son offre de formations en matière d'économie sociale et solidaire avec la septième édition de l'Académie sur l'économie sociale et solidaire, organisée au Costa Rica en coopération avec le ministère du Travail et le bureau de l'OIT à San José. Cette académie a réuni plus de 150 représentants des travailleurs, employeurs, gouvernements, coopératives et autres praticiens. Un nouveau produit de formation du programme GERME destiné aux entrepreneurs sociaux a été lancé en coopération avec le bureau de l'OIT à Pretoria. Enfin, la formation de formateurs My.Coop a été dispensée avec succès en espagnol et en français.

En ce qui concerne la **microfinance**, le programme de formation en microfinance Boulder a réuni près de 300 participants sur le campus. 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, y compris pour les jeunes entrepreneurs. En étroite coopération avec la FAO, le Centre a entrepris un nouveau projet de formation sur les coopératives financières. Un nouveau produit d'apprentissage à distance destiné aux administrateurs de la microfinance a été lancé en coopération avec le CGAP.

Dans le domaine du **développement rural**, la seconde édition de l'Académie sur le développement rural: Vers le travail décent dans l'économie rurale, organisée en Égypte en coopération avec la FAO et le bureau local de l'OIT, a réuni des décideurs, des mandants et des praticiens du développement provenant de la région, qui se sont informés et ont débattu d'une série d'approches et de méthodologies visant à réaliser le travail décent dans des économies rurales durables, inclusives et prospères. Un nouveau cours de formation sur « Tourisme durable et chaînes d'approvisionnement à filière courte en zone rurale » a été lancé avec succès, en coopération avec la Slow Food Foundation et le RIMISP. La seconde édition du cours d'apprentissage à distance PRORURAL consacré à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation s'est également déroulée avec succès.

Dans le domaine de la **productivité**, plusieurs cours et ateliers de formation ont eu lieu à Turin et sur le terrain, dont le Partage mondial de connaissances de SCORE, qui a réuni du personnel de terrain du monde entier travaillant pour cette organisation, le nouveau cours de l'OIT/OCDE à l'usage des décideurs sur la productivité et les conditions de travail dans les PME de Bangkok (Thaïlande) et le nouveau cours « Accroître les emplois et la qualité de l'emploi dans le développement des entreprises », à Turin.

En matière de **formation à l'entrepreneuriat (féminin)**, plusieurs activités de formation ont été menées dans des PALOP tels que le Cap-Vert, la Guinée-Bissau et le Mozambique, ainsi qu'au Nicaragua et sur le campus du Centre à Turin.

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

À l'occasion de **l'Initiative du centenaire sur l'avenir du travail**, le Centre a organisé une réunion d'experts sur l'innovation sociale et l'avenir du travail à Turin, ainsi que des dialogues sur l'avenir du travail pour les jeunes dans les États fragiles du Liberia et de la Sierra Leone.

Protection sociale, gouvernance et tripartisme

Dans le groupe d'activités liées à **l'administration du travail et à l'inspection du travail**, un apprentissage électronique 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 et le bureau de pays du Bangladesh pour assister le Département de contrôle des usines et des établissements (DIFE) du Bangladesh dans le développement de sa capacité institutionnelle, qui a comporté la réalisation de plusieurs activités de formation et l'élaboration de matériels de formation et d'une plateforme électronique sur l'inspection du travail et la SST.

Dans le groupe d'activités liées à la **migration de main-d'œuvre**, un événement marquant a été la première Académie régionale sur les migrations de main-d'œuvre, réunie à Johannesburg, conçue et organisée conjointement avec le bureau régional pour l'Afrique et le bureau de pays de Pretoria. L'académie de 2016, qui a également 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 intervenants qui travaillent sur la migration et le développement au niveau local a été élaboré en commun avec le PNUD et l'OIM.

Le groupe d'activités relatives à la **sécurité et santé au travail et aux conditions de travail** a également introduit de nouveaux éléments dans son portefeuille de formations. Un nouveau cours, « Gestion de la SST dans le secteur de la construction », a été organisé à Turin. Plusieurs activités de formation sur l'inspection du travail et la SST ont été réalisées au Koweït dans le cadre du programme conjoint de l'Autorité générale pour la main-d'œuvre du Koweït, du PNUD, de l'OIM et de l'OIT sur « Un système d'inspection du travail modernisé et efficace en conformité avec

les normes internationales du travail et des services de SST améliorés et renforcés ». La révision et le développement de matériels de formation SOLVE ont été mis en œuvre.

Dans le groupe d'activités liées à la **sécurité sociale**, l'Académie sur la sécurité sociale a continué d'être le principal événement de cette composante du programme. Le Centre a élargi son offre de formations dans le cadre du programme de diplômes de l'AISS en proposant en 2016 quatre cours de soutien aux efforts des institutions membres de l'AISS pour œuvrer en faveur d'une bonne gouvernance, d'un haut rendement et de services de qualité. Un nouveau cours sur l'extension de la protection sociale dans le contexte de la formalisation en Amérique latine a été lancé.

En ce qui concerne le groupe d'activités sur le **tripartisme, la législation du travail et les relations industrielles**, la première Académie sur le dialogue social et les relations industrielles a réuni à Turin des décideurs et des mandants du monde entier pour s'informer et débattre d'une série d'approches et de méthodologies visant à établir ou à consolider le dialogue social, les relations industrielles et la négociation collective. En 2016 a été lancé un nouveau Master en relations industrielles et de l'emploi, qui vise à développer les connaissances multidisciplinaires spécialisées dans le domaine des relations industrielles et de l'emploi d'un point de vue comparatif.

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, il 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; et (v) migrations de main-d'œuvre.

Les activités de formation du programme s'inscrivent dans les priorités du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT (ACTRAV-Genève) et du groupe des travailleurs, et elles sont mises en œuvre en étroite collaboration avec les équipes thématiques d'ACTRAV-Genève et ses spécialistes des bureaux régionaux selon une approche de plus en plus intégrée. Le programme collabore étroitement avec les organisations syndicales mondiales, régionales et nationales et avec des institutions d'éducation ouvrière. Il délivre chaque année quelque 60 activités 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.

En 2016, ACTRAV met en avant les réalisations suivantes:

- poursuite de la hausse du nombre des participants;
- record du nombre de participants et de jours-participant pour les activités à distance;
- concentration maintenue sur une stratégie qui lie la formation mondiale aux activités de formation interrégionales, régionales et nationales;
- poursuite de l'engagement d'ACTRAV avec les programmes techniques du Centre, notamment Entreprise, microfinance et développement local et Protection sociale, gouvernance et tripartisme, afin de prévoir des filières d'apprentissage spéciales pour les représentants des travailleurs dans les académies;
- collaboration stratégique avec ILSGEN pour l'intégration des normes internationales du travail et de l'égalité des genres dans les cours de base d'ACTRAV; introduction novatrice d'un programme soucieux de l'égalité des genres dans le cours sur les normes internationales du travail;
- poursuite du déploiement de formations permettant aux organisations syndicales de formuler des politiques et des actions sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle;
- poursuite du développement des capacités et des compétences internes conduisant à une participation accrue des participants syndiqués aux modalités de formation à distance;
- maintien de l'attention particulière portée à l'égalité des genres et à la non-discrimination dans l'ensemble des formations;
- poursuite du déploiement de formations permettant aux organisations syndicales de développer leur capacité de réalisation d'actions relatives aux Objectifs de développement durable;
- poursuite de l'aide apportée aux organisations syndicales pour qu'elles jouent un rôle actif dans l'application des normes internationales du travail dans toutes les régions du monde;
- poursuite de l'aide apportée aux travailleurs pour l'élaboration de stratégies positives en relation avec le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales; et
- focalisation accrue sur l'appui à l'action spécifique et ciblée d'académies mondiales pour les travailleurs, de cours régionaux et d'activités sur mesure.

Activités pour les employeurs

La mission essentielle du Programme des activités pour les employeurs (ACT/EMP) consiste à renforcer, via le développement des capacités, le rôle des organisations d'employeurs nationales, sectorielles et régionales dans les pays en développement, en phase avec les résultats de l'OIT concernant ces organisations. Le programme collabore étroitement avec le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP-Genève) et les bureaux régionaux de l'OIT, l'Organisation internationale des employeurs (OIE), ainsi que les organisations nationales d'employeurs. 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:

- renforcement du fonctionnement interne, de l'efficacité et de la représentativité des organisations d'employeurs;
- 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;
- amélioration et extension du rôle des organisations d'employeurs en tant que prestataires de services de développement des entreprises de haute qualité à l'usage de leurs membres;
- formation des sociétés, et particulièrement des multinationales, dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et des relations industrielles à l'échelle mondiale.

En 2016, le programme a enregistré 973 participants originaires de 116 pays dans ses 40 activités de formation. De plus, du matériel de formation a été élaboré dans six nouveaux secteurs de travail. En termes de couverture régionale, ACT/EMP-Turin a réalisé neuf activités de formation en Europe, huit en Amérique latine et dans les Caraïbes, cinq en Afrique, quatre en Asie, une dans les États arabes et 13 au niveau interrégional.

En ce qui concerne les projets à grande échelle, le programme a poursuivi en 2016 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 OE supplémentaires se sont jointes au projet sur la CRM, portant à 60 le nombre total des associations professionnelles qui bénéficient de cet outil.

L'Académie des jeunes professionnels employeurs européens (EYPA), cycle de développement des capacités (trois séminaires) destiné aux jeunes membres

du personnel et concernant potentiellement toutes les fédérations européennes d'entreprises, a été encore affinée pour sa cinquième édition. Cette académie est devenue une formation de référence pour les jeunes professionnels des confédérations d'employeurs de l'Union européenne.

Également dans sa cinquième édition, la formation de master sur les associations professionnelles efficaces, qui a eu lieu avec beaucoup de réussite en 2016, est en passe de devenir un cours indispensable pour les membres du personnel des associations professionnelles de niveaux intermédiaire à supérieur.

La deuxième édition de la trousse de formation du programme « Éléments essentiels de la sécurité et santé au travail » (EOSH) a été lancée en 2016. À ce jour, 25 organisations d'employeurs proposent ce service à des entreprises, cumulant plus de 300 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 trousse EOSH est désormais disponible en neuf langues.

Dans ce même domaine de la SST, le programme ACT/EMP-Turin est resté très actif dans le cadre du projet Bangladesh-OIT pour le secteur du prêt-à-porter, dans lequel nous avons atteint, à la fin de 2016, 500 sociétés et formé plus de 8 000 cadres opérationnels.

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 des activités pour les employeurs d'obtenir de l'UE une nouvelle subvention pour un projet à réaliser en 2017 et 2018.

Outre ces projets à grande échelle, le programme a continuellement dispensé à travers le monde, au cours de cette année, 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 différents, tels que: gestion des associations professionnelles d'employeurs, planification stratégique pour les OE, exercice d'une influence décisionnelle par le lobbying et le dialogue social, développement des services à l'usage des membres, normes du travail, etc. En 2016, nous avons inauguré avec succès quatre nouveaux cours sur les thèmes suivants: perspectives des employeurs pour la mise en œuvre de la convention n° 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;

et macroéconomie à l'usage des négociateurs sociaux.

Le programme continue également d'investir dans du nouveau matériel de formation, tel qu'une formation en ligne ouverte à tous (MOOC) pour les membres directeurs d'associations professionnelles sur « Relations industrielles, sensibilisation stratégique et communication », qui devait être donnée en 2017.

Enfin, le programme a fait l'objet, en 2016, d'une évaluation indépendante externe dont les résultats extrêmement positifs ont souligné, entre autres conclusions, 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;
- ce programme transfère aux participants des connaissances utiles;
- il opère avec qualité, efficacité et efficience, et par-dessus tout avec un fort impact.

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 2030. En 2016, 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 par le programme:

- Gestion du cycle de programmes et projets: compétences en conception, appréciation, mise en œuvre, suivi et évaluation de projets et programmes de développement, couvrant également des aspects de la gestion axée sur les résultats et du développement de compétences douces. Les collaborations avec l'OIT ont comporté: des cours sur la rédaction de propositions de projets fructueuses, en partenariat avec le Département des partenariats et de la coopération au développement (PARDEV); un cours sur la programmation efficace de l'OIT pour le personnel travaillant sur le terrain, en collaboration avec le Département de la programmation et de la gestion stratégiques (PROGRAM); et la poursuite du programme de certification de gestionnaires d'évaluation, en collaboration avec le Bureau d'évaluation (EVAL).
- Gestion des marchés publics: compétences pour la réforme et l'optimisation des performances des piliers juridiques, institutionnels et managériaux d'un système national de marchés publics moderne qui soit économiquement, socialement et écologiquement réactif. Un certain nombre de projets de réforme et de développement des capacités ont été mis en œuvre, dont une formation avancée en marchés publics pour le personnel de

la Banque africaine de développement, ainsi que cinq projets relatifs au développement des capacités financés par la Banque mondiale pour le Bangladesh et la Somalie.

- **Emplois verts:** En étroite collaboration avec le programme de l'OIT pour les emplois verts et les bureaux extérieurs de l'OIT, le groupe « Emplois verts » du 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. En 2016, un nouveau plan d'études sur « Des emplois verts pour une juste transition » a été lancé et la seconde 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 ». 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.
- **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, des cours ont été lancés sur l'engagement et l'établissement de partenariats de développement durable par la création d'environnements favorables et propices aux opérations des entreprises multinationales et à l'extension de celles qui vont dans le sens du développement durable. Les apports effectués en 2016 ont porté sur la facilitation des investissements et le développement durable, ainsi que sur les aspects de la responsabilité sociale d'entreprise liés au travail.
- **Travail décent et développement durable:** en partenariat avec le département MULTILATERALS du BIT, les activités menées dans ce domaine visent à renforcer les capacités du personnel et des mandants de l'OIT d'analyser le lien entre le travail décent et le développement durable, ainsi que de formuler et de mettre en œuvre des stratégies et approches permettant l'intégration du travail décent dans le cadre de l'Agenda 2030.

Dans le cadre de la Turin School of Development, quatre programmes de master ont été organisés dans les domaines de la gestion du développement, de la gestion des achats publics pour un développement durable, des droits de propriété intellectuelle et du master en français « Gouvernance et management des marchés publics ». Ces programmes de master multidisciplinaires, qui sont spécifiques à une profession, incorporent un savoir-faire axé sur ses applications proposé en partenariat avec l'Université de Turin et d'autres grandes universités, ainsi qu'avec certaines organisations du Système des Nations Unies.

En 2016, le programme a dispensé des cours en anglais, français, espagnol, portugais, russe et arabe.

Formation à distance et technologies de l'apprentissage

En 2016, le programme Formation à distance et technologies de l'apprentissage (DELTA) a proposé une gamme de services intégrée dans le domaine de l'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 des normes d'apprentissage en finalisant avec succès le premier programme de certification de formation de formateurs de l'OIT. L'équipe du Centre responsable de cette activité a elle-même été certifiée par une association de facilitateurs externe et est maintenant prête à généraliser les programmes de certification de formation de formateurs. Cette nouvelle méthode garantit une approche simplifiée du développement des capacités et intègre une assurance qualité dans tout le cycle de gestion de l'apprentissage.

L'unité a poursuivi les investissements dans le Fonds d'innovation, avec une attention particulière pour les thèmes complexes et interdisciplinaires émergents. L'initiative sur l'avenir du travail a été appuyée par ce mécanisme pour la conception et l'élaboration d'une boîte à outils d'analyse prospective qui offre aux collègues des outils qualitatifs pour envisager les avenir possibles dans leurs domaines de compétences techniques. Un premier projet pilote a été lancé avec succès en Égypte, en collaboration avec l'unité MKM du BIT à Genève et le bureau de pays du Caire.

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

- la modélisation comportementale et l'incitation (« *nudging* »), avec une attention particulière pour la facilitation du changement comportemental dans l'apprentissage et la formation.
- la valeur pédagogique ajoutée de l'utilisation de la réalité virtuelle dans un contexte éducatif.
- la poursuite de l'extension des MOOC, visant à en accroître la portée (accompagnée de la publication des enseignements à retenir).
- la présence accrue des médias audiovisuels dans l'apprentissage renforcé par la technologie pour appuyer la narration numérique.

Avant de lancer de nouveaux projets, l'unité a tiré parti des projets d'innovation antérieurs et a entrepris le lancement d'une « Application des jeux sérieux à l'apprentissage humanitaire » en collaboration avec l'Humanitarian Leadership Academy.

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 Partenariats et appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et le Département des ressources humaines (HRD) de l'OIT. Il s'agit de proposer une combinaison d'opportunités 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 investi dans de nouveaux projets novateurs tels que la « Bibliothèque numérique pour l'Afrique », en étroite collaboration avec le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

En collaboration avec les Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS), DELTA a participé à la poursuite de l'optimisation de l'e-campus institutionnel et a apporté son expertise à la conception et à l'élaboration d'un e-campus interne pour le perfectionnement du personnel, en collaboration avec ICTS et les Services des ressources humaines (SRH).

Le Forum international de formation de formateurs, événement biennal consacré à l'innovation dans l'apprentissage, a été intégralement centré sur l'avenir de l'apprentissage, en collaboration avec l'Institute of the Future (San Francisco). Ses résultats seront détaillés en 2017 et regroupés dans une nouvelle vision de l'avenir de l'apprentissage qui pourra remplacer progressivement l'actuelle approche de l'apprentissage de Turin.

Turin School of Development

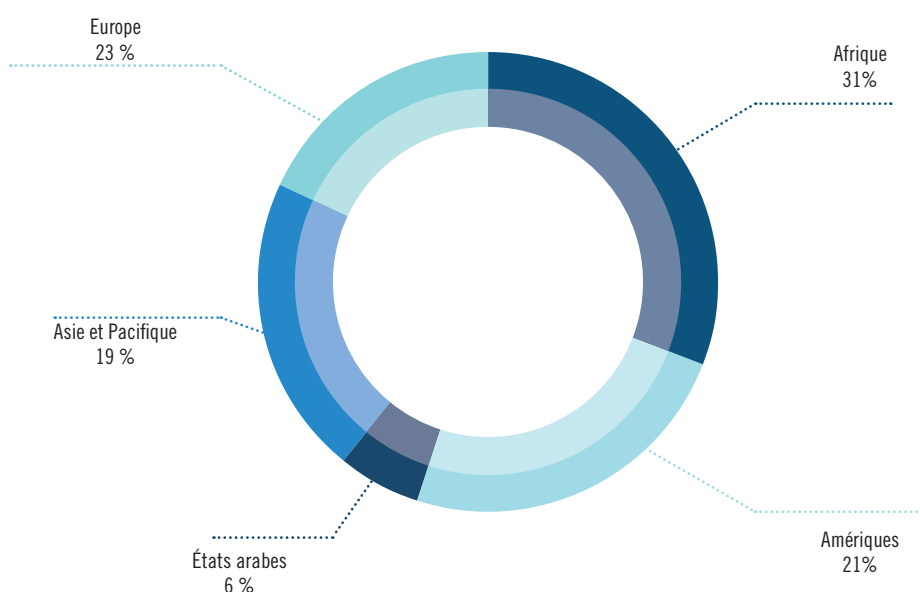
L'année universitaire 2015-16 a confirmé la réussite que représente le nombre global de participants inscrits dans les masters organisés par la *Turin School of Development* (TSD). La TSD a continué à réduire sa dépendance des subventions octroyées par des institutions donatrices et d'augmenter le nombre d'étudiants autofinancés.

PROGRAMMES DE MASTER DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Programme de master	Nombre de participants (2015-16)*
Master en droit commercial international - Contrats et résolution de conflits	32
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)	22
Master en économie du travail appliquée au développement	22
Master en gestion du développement	18
Master en sécurité et santé au travail	22

Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	22
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (en espagnol)	15
Master en relations industrielles et de l'emploi	21
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	234

RÉPARTITION RÉGIONALE DES PARTICIPANTS



Sous l'égide de la Turin School of Development, le Centre a lancé en 2016, en collaboration avec la faculté de droit de l'Université de Turin et l'OIT, le nouveau Master en relations industrielles et de l'emploi. Ce master présente un aspect novateur: à défaut de suivre le programme dans son intégralité, les participants qui travaillent peuvent choisir d'y assister pendant un nombre limité de semaines (avec un minimum de quatre semaines consécutives) et obtenir un certificat de participation.

Enfin, un groupe de recherche de la TSD, établi pour accroître la valeur universitaire de l'institution au niveau international, a été amélioré avec l'appui d'universités renommées.

Contenus multimédias et services linguistiques

Un cycle complet de services de publication de haute qualité (de la création à la production) est disponible sur le campus pour les programmes du Centre, pour l'OIT et les autres institutions des Nations Unies, et pour les autres organisations internationales. Il comprend des services **linguistiques** – rédaction, traduction et interprétation – disponibles en 45 langues; de **conception** – graphisme, illustration, mise en page, photographie; et **multimédias** – sites web, livres électroniques; et de

production – impression numérique et offset, et production sur support électronique.

En 2016, le matériel de formation suivant a été élaboré pour le Centre: une trousse à outils sur la violence sexiste dans les chaînes d'approvisionnement mondiales; des modules pour l'Initiative conjointe pour la migration et le développement; un module de formation pour les travailleurs sur la SST dans l'industrie du prêt-à-porter; des modules pour CREE et TRIE à l'usage des entrepreneurs sociaux; le guide pratique « Making sense of social media » pour les organisations d'employeurs; et l'édition en farsi du « Guide pour la formulation de politiques nationales de l'emploi ».

En 2016, une nouvelle brochure institutionnelle pour le Centre a été créée et publiée en huit langues; un projet « Campus Life » a été réalisé avec FIS et une nouvelle identité visuelle comportant une version pour appareils mobiles a été élaborée pour tout le matériel de communication sur le campus. En collaboration avec ICTS, le site web public du Centre et son intranet ont été restructurés, y compris le site web de la Turin School of Development et l'e-Campus; un affichage numérique conçu par des professionnels a également été mis en place.

En 2016, il y a eu 108 projets de publications pour l'OIT et pour d'autres institutions des Nations Unies, parmi lesquelles le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Parmi les principaux projets de publications figurent la mise à jour et la nouvelle édition de bibliothèques numériques et d'outils tels que l'e-Labadmin OSH (Bibliothèque électronique sur l'administration et l'inspection du travail et la sécurité et santé au travail) et l'ILSE (Bibliothèque électronique des normes internationales du travail), ainsi que l'élaboration de nouveaux outils électroniques sur l'emploi et le travail décent dans les situations de fragilité, de conflit et de catastrophe et sur la promotion du travail décent dans l'économie rurale.

Parallèlement à une demande accrue de services de conception et de publication multimédias et multilingues, la demande de produits conventionnels demeure importante; les publications imprimées font toujours l'objet de demandes de l'OIT et d'organisations prestigieuses telles que le HCDH et le HCR, qui ont de solides stratégies de communication et qui ont besoin d'un grand nombre de publications phares utilisées à des fins de promotion et de collecte de fonds. Quarante pour cent des revenus générés par les services de publication fournis à l'OIT et à d'autres agences des Nations Unies proviennent de l'impression, quarante autres pour cent de la conception et le reste des services linguistiques et de la conception sur le web.

04

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 escompté pour la période considérée, dont le Conseil a approuvé le Programme et budget lors de sa 78^e session tenue en octobre 2015. Il y est tenu compte de toutes les activités de formation exécutées ou en cours, et de tous les facteurs financiers connus à la fin du mois de décembre 2016, ainsi que des facteurs financiers estimatifs pour le reste de la période.

RECETTES (PARTIE A)

Contributions volontaires (chapitre I)

En 2016, la contribution de l'Organisation internationale du Travail s'est élevée à 3,8 millions d'euros (4,12 millions de dollars des États-Unis). En 2017, les recettes ont été de 3,9 millions d'euros, et il est prévu que le total des recettes pour cette période soit supérieur aux prévisions budgétaires grâce à l'évolution favorable des taux de change. La contribution (ex lege) de l'Italie pour un montant de 15,7 millions d'euros pour l'ensemble de la période budgétaire a été inscrite au budget. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Centre avait reçu la moitié de la contribution pour l'année 2017. L'autre moitié sera payée au second semestre. Les contributions annuelles du gouvernement du Portugal pour 2016 et 2017, d'un montant de 250 000 euros par an, ont été encaissées. En outre, le Centre a reçu les contributions 2013, 2014 et 2015 de la Ville de Turin, qui servent à couvrir les frais d'entretien extraordinaires du campus. 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) devraient s'élever au total à 53,2 millions d'euros pour la période biennale. Les recettes de sources diverses (poste 22) devraient être conformes aux 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 1,627 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 devrait être alloué au Fonds pour l'amélioration du campus et utilisé en 2017 pour la rénovation des espaces de la cafétéria et du restaurant. En octobre 2016, le Conseil a également approuvé l'affectation de 693 500 euros provenant de l'excédent 2015 à des activités de formation.

DÉPENSES (PARTIE B)

Frais fixes (chapitre IV)

Les dépenses au titre des infrastructures (poste 42) ont été révisées à 4,778 millions d'euros en raison de réparations urgentes à effectuer sur le campus. Le montant révisé englobe l'entretien extraordinaire financé par la Ville de Turin et les fonds additionnels utilisés pour réaménager certaines chambres, tel que prévu dans le Plan directeur du Centre. Il inclut également les projets suivants pour la période budgétaire: réfection du toit et de la structure du pavillon Africa 10, afin de remédier à de sérieux problèmes de stabilité et d'en assurer la conformité aux normes locales et internationales en matière de construction; et rénovation de la cafétéria et du restaurant, afin de garantir les conditions d'hygiène et d'aménager les voies d'évacuation d'urgence. Toutes les autres dépenses restent au niveau budgétaire approuvé par le Conseil pour la période considérée, exception faite d'un transfert de fonds mineur entre le poste Personnel inscrit au budget ordinaire et le poste Missions et représentation.

Frais variables (chapitre V)

Les frais variables fluctuent selon le volume, le contenu et la modalité d'exécution des activités de formation. Les prévisions budgétaires ont été révisées pour réaligner les dépenses sur le projet de budget pour la période considérée en supposant que le Centre percevra effectivement les recettes prévues pour ses activités de formation et ses services de conseil et pour ses résultats réels en 2016.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les prévisions budgétaires révisées pour 2016-17 indiquent des recettes de 81,515 millions d'euros et des dépenses (y compris les dépenses imprévues de 600 000 euros) de 81,515 millions d'euros, et donc un budget en équilibre pour la période biennale.

FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS

Le Fonds pour l'amélioration du campus présentait un solde de 1,176 million d'euros au commencement de la période. L'allocation de 693 500 euros approuvée par le Bureau du Conseil a été inscrite au budget. Le total des dépenses affectées à la rénovation de la cafétéria et du restaurant est estimé à 425 000 euros pour la période budgétaire, le solde étant alloué au réaménagement ultérieur du pavillon Africa 10 dans le courant de l'année.

FONDS D'INNOVATION

Le Fonds d'innovation présentait un solde de 427 000 euros au commencement de la période. L'estimation totale des dépenses à consacrer à la poursuite des innovations dans les activités d'apprentissage et de formation au cours de l'année 2016 s'élevait à 385 000 euros, ce qui laissait un solde de 42 000 euros pour cette période budgétaire.

TABLEAU 1: BUDGET APPROUVÉ POUR 2016-17 ET PRÉVISIONS DE BUDGET POUR 2016-17

(en milliers d'euros)			2016-17 Budget	2016-17 Prévisions
Chapitre	Poste	PARTIE A - RECETTES		
I		Contributions volontaires		
	10	Organisation internationale du Travail	7 165	7 738
	11	Gouvernement italien (<i>ex-lege</i>)	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	51 200
	21	Publications	2 000	2 000
	22	Autres recettes	2 000	2 000
		Total recettes propres	55 200	55 200
III		Divers		
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 500
	31	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour l'examen des processus métiers	123	77
	-	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour les applications informatiques des SRH	-	50
		Total des recettes	80 188	81 515
		PARTIE B - DÉPENSES		
IV		Frais fixes		
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	31 971	31 150
	41	Collaborateurs externes	954	1 233
	42	Infrastructures	3 593	4 778
	43	Sécurité	826	852
	44	Frais généraux d'exploitation	1 457	1 626
	45	Missions et représentation	528	533
	46	Gouvernance	732	699
	47	Technologies de l'information	2 971	2 965
	48	Amortissements des immobilisations	1 348	1 299
	-	Divers	-	365
		Total frais fixes	44 380	45 500
V		Frais variable		
	50	Personnel inscrit au budget variable (VB)	4 999	5 042
	50	Personnel sur projet (PB)	-	472
	51	Collaborateurs externes	9 768	9 658
	52	Missions	1 350	1 335
	53	Frais liés aux participants	13 790	13 633
	54	Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 149	1 136
	55	Infrastructures de formation et services hors Turin	2 298	2 272
	56	Autres frais variables	374	369
	57	Frais liés aux recettes provenant des publications	1 280	1 280
	58	Autres frais liés aux autres recettes	200	218
		Total frais variables	35 208	35 415
VI	60	Imprévu	600	600
		Total des dépenses	80 188	81 515
		Excédent d'exploitation	-	-