
POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport intérimaire d'exécution 2014

Introduction

1. L'année 2014 est la troisième année de mise en œuvre du Plan stratégique pour 2012-15 (« le Plan ») adopté par le Conseil du Centre lors de sa 73^e session en novembre 2011.¹ Le présent document porte sur le premier semestre 2014 et rapporte des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs fixés dans le programme et budget pour 2014, ainsi que des perspectives et défis à relever pour atteindre ces cibles d'ici la fin de l'année.
2. Le premier semestre 2014 a vu le maintien du volume des recettes et du nombre d'activités de formation et de participants à un niveau élevé, quoique légèrement inférieur à celui du premier semestre 2013. Ce résultat reflète les efforts déployés par le Centre pour s'adapter à ses moyens financiers et humains. Parmi les autres faits saillants du premier semestre 2014 figurent la décision des gouvernements italien et portugais de verser à nouveau une contribution volontaire au Centre; la prolongation de l'accord avec le gouvernement japonais; la conclusion d'un nouvel accord avec le *Michael Imoudu National Institute for Labour Studies* (MINILS) du Nigeria; et la signature d'un protocole d'accord avec le ministère des Coopératives, du Travail et de la Prévoyance sociale de la République islamique d'Iran.
3. La collaboration avec le BIT reste excellente, et le Centre est impliqué dans la programmation et la planification conjointes et est représenté dans plusieurs équipes spéciales et mécanismes consultatifs. La première retraite de l'équipe globale de direction s'est déroulée à Turin en janvier 2014 et a coïncidé avec le lancement de la première édition du programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique réalisé conjointement avec l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU). Pour la première fois, des fonds CTBO régionaux ont été réservés pour le Centre et programmés sur une base biennale. Ils serviront à des activités concernant les domaines de première importance (ACI) identifiés par les régions. Le Centre continue à activer le processus de réforme de l'OIT. Enfin, en prolongement du cadre de coopération renforcée mis en place en 2013 entre le Centre et le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV), un atelier de planification a été organisé en mai 2014 afin de convenir de certaines activités promotionnelles ou autres conjointes.
4. L'évaluation indépendante d'un certain nombre d'académies a été conclue, et le rapport est présenté à cette session du Conseil.² La *Turin School of Development* a lancé la première édition en espagnol de son master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement en collaboration avec l'Université de Barcelone, ainsi que la première édition en français de son master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable, en collaboration avec Sciences Po. Les travaux préparatoires ont été menés pour déterminer la faisabilité d'un nouveau programme de master en protection sociale pour l'année académique 2015-16.
5. Un nouveau cadre de certification harmonisé a été mis en place, et des progrès significatifs ont été réalisés dans l'implémentation d'un campus en ligne centralisé. Une session d'information sur le campus en ligne a eu lieu lors de la 103^e session de la Conférence internationale du Travail en juin 2014. Une étude de l'impact des projets financés en 2012-13 sous le Fonds d'innovation a été menée, dont les résultats guideront les allocations futures.

¹ CC 73/7.

² CC 77/4.

-
6. Le Centre a lancé un programme d'activités pour le 50^e anniversaire de la signature de la convention entre la Ville de Turin et l'OIT (juillet 1964). Les premières activités ont été l'installation d'un stand d'information sur la Piazza San Carlo; l'organisation du *Torino Labour Film Festival* (séances de cinéma en plein air sur le campus), en collaboration avec le Musée national du cinéma de Turin; et la création d'un parcours de découvertes des arbres remarquables plantés sur le campus, en collaboration avec la société coopérative Coop Agriforest de la Ville de Turin. Le point d'orgue de ce programme d'activités sera l'inauguration du pavillon Europe rénové par le Directeur général du BIT et le maire de Turin lors de cette session du Conseil.
 7. Les paragraphes suivants du présent rapport donnent:
 - des informations sur les actions menées au cours des six premiers mois de 2014 en ce qui concerne les cinq priorités stratégiques fixées dans le Plan;
 - un aperçu des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs intermédiaires pour 2014 pour chaque indicateur;
 - des prévisions pour la seconde moitié de l'année.
 8. L'annexe I consiste en une série de tableaux et graphiques donnant des informations générales sur les activités de formation en date du 30 juin 2014. Les statistiques présentées sous les indicateurs 1.1 et 2.2 et le tableau 1 seront actualisés avant la réunion du Conseil.
 9. L'annexe II présente un résumé du programme et budget pour 2014.

Rapport intérimaire d'exécution

Priorité 1: Introduction d'un cadre axé sur les résultats aligné sur le cadre stratégique de l'OIT pour 2010-15

10. En cette troisième année d'exécution du plan stratégique axé sur les résultats, des progrès significatifs ont été enregistrés en ce qui concerne les objectifs généraux. Plus particulièrement, le Centre est en bonne voie pour atteindre la cible à l'indicateur 1.1 concernant le nombre annuel de participants tripartites. Les statistiques disponibles pour le premier semestre 2014 montrent en effet une forte hausse. Des fonds supplémentaires ont été alloués aux programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs en début d'année, conformément au mécanisme mis en place en 2013. En outre, des mesures d'incitation ont été prises pour augmenter la participation des représentants des travailleurs et des employeurs à toutes les activités de formation du Centre.
11. Au résultat 3 (*Toutes les ressources du Centre sont utilisées de manière efficace et efficiente*), le Centre s'est doté d'un nouvel indicateur (3.2.2). Conçu pour donner une image des coûts du personnel administratif et d'appui par rapport aux dépenses totales (frais fixes et variables), plutôt que par rapport aux seuls frais de personnel (comme à l'indicateur 3.2.1), cet indicateur a été introduit en 2014 afin de mesurer les gains d'efficacité au niveau des coûts du personnel administratif et d'appui et d'en suivre l'évolution. Il tient compte du fait qu'une baisse ou une hausse des frais variables liés à l'évolution des recettes donne une image déformée de la réalité. C'est pourquoi on applique désormais un facteur d'ajustement qui lisse les fluctuations ainsi « importées ».
12. Le Centre continue à lier ses activités de formation aux résultats de l'OIT et à participer activement aux processus de planification du travail axés sur les résultats. Il participe ainsi notamment à la préparation du programme et budget de l'OIT pour 2016-17 et du nouveau cadre stratégique de l'Organisation, dont les priorités serviront de lignes directrices pour le prochain plan stratégique du Centre. En outre, le Conseil est invité à se prononcer lors de cette session sur le passage à un programme et budget biennal, comme l'OIT.³

Priorité 2: Renforcement du rôle de gouvernance du Conseil du Centre

13. Le rapport annuel d'exécution 2013 a été présenté au Conseil lors de la 76^e session, et l'est de nouveau lors de cette session.⁴ Il fournit les données pour l'ensemble de l'année et dresse une analyse globale des résultats et progrès réalisés en 2013. Le présent rapport intérimaire d'exécution, qui couvre le premier semestre 2014, permet au Conseil de faire part de ses observations à la Direction du Centre et de lui suggérer une orientation stratégique en rapport avec les résultats atteints à ce jour en 2014.
14. Le Bureau de l'audit interne et du contrôle présente au Conseil un rapport annuel qui résume les conclusions et recommandations des activités qu'il a menées en 2013.⁵ Un

³ CC 77/6/2.

⁴ CC 75/1.

⁵ CC 77/7/2.

document sur le suivi des recommandations de l'audit interne par le Centre est également soumis au Conseil.⁶

15. Le commissaire aux comptes présente au Conseil un plan pour l'audit des états financiers 2014 du Centre.⁷

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

16. Au premier semestre 2014, les départements techniques du BIT et les bureaux locaux de l'OIT ont commandité un bon nombre d'activités de formation sur mesure. Par exemple, le Département des normes internationales du travail a continué à soutenir les activités sur la convention du travail maritime, et le bureau régional pour l'Afrique a octroyé des bourses complètes à des participants à l'Académie sur les migrations de main-d'œuvre qui s'est déroulée en mai dernier. De même, le Centre est impliqué dans un certain nombre de plans de travail sur les ACI pour le biennat 2014-15 en tant que prestataire de services favori pour le développement des capacités, et des fonds ont été réservés pour des activités portant sur les ACI, notamment des ateliers de partage de connaissances, des cours sur mesure et des académies.
17. Le Centre entretient jalousement ses relations avec ses partenaires de longue date. En 2014, il a reçu une contribution volontaire des gouvernements italien et portugais. Le gouvernement japonais a renouvelé l'accord de détachement d'une experte en politiques de l'emploi et développement des capacités et financé toute une série d'activités sur mesure réalisées en Asie. Le gouvernement saoudien a parrainé quatre ateliers de formation sur l'administration et l'inspection du travail pour ses fonctionnaires. Le Centre a également renouvelé le protocole d'accord avec le ministère des Coopératives, du Travail et de la Prévoyance sociale de la République islamique d'Iran à l'occasion de la 103^e session de la Conférence internationale du Travail (juin 2014). Le Programme des activités pour les travailleurs a bénéficié du soutien financier du bureau de Bruxelles de l'ISCOS-CISL (Italie) et de la JILAF (Japon), tandis que le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) a maintenu son financement à ACT/EMP-Turin. Un accord de partenariat a été conclu avec la Fédération des employeurs du Pakistan en matière de développement des capacités sur la sécurité et la santé au travail.
18. Le Centre a intensifié ses efforts de mobilisation de ressources auprès des partenaires du développement bi- et multilatéraux par le biais de la participation à des appels d'offres. En mars 2014, l'unité de réponse aux appels d'offres a été restructurée et consolidée au sein du Service du développement de programmes et de la coopération régionale (PRODEV), et un catalogue des services et des lignes directrices pour les appels d'offres à l'usage des programmes techniques ont été publiés. Au premier semestre 2014, le nombre de manifestations d'intérêt – élément clé pour la programmation des années à venir – a doublé par rapport aux années précédentes.
19. Le Centre a également conclu de nouveaux partenariats avec d'autres prestataires de services afin de créer des consortiums permettant de répondre à des appels d'offres plus importants. Quand le Centre répond à un appel d'offres, il le fait en consultation avec les bureaux locaux concernés de l'OIT afin de s'assurer que les activités proposées apporteront une contribution directe à la mise en œuvre des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et, si possible, au développement des

⁶ CC 77/7/3.

⁷ CC 77/7/1.

capacités des mandants de l'OIT. Le Centre a étendu la portée de ses activités financées par des partenaires non traditionnels. Il a ainsi par exemple réalisé une activité sur mesure sur la sécurité et la santé au travail pour Lukoil et organisera en Afrique du Sud plusieurs séminaires de sensibilisation aux emplois verts financés par un fonds fiduciaire gouvernemental administré par la Banque de développement de l'Afrique australe. Par ailleurs, le Centre continue sa collaboration avec la *Saudi Credit and Savings Bank*, dans le cadre de laquelle trois activités sur mesure se tiendront en 2014.

20. La collaboration s'est poursuivie avec un éventail d'agences des Nations Unies, telles que la FAO, le HCDH, ONU Femmes, le PNUD ou les voisins de l'ECSNU. En juin 2014, le Centre a pris en charge une activité de développement des capacités destinée aux cadres et hauts fonctionnaires de la Direction générale des forêts du ministère de l'Agriculture et du Développement rural de la République algérienne démocratique et populaire et financée par le PNUD. La Banque mondiale a parrainé une activité sur mesure sur l'analyse actuarielle pour des fonctionnaires irakiens, et elle devrait signer un nouvel accord sur les marchés publics électroniques pour le Bangladesh. La collaboration avec le secrétariat général de l'Organisation des États américains (OEA) a permis en 2014 le cofinancement du programme de master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement de la *Turin School of Development*.
21. Le Centre a renouvelé ou signés de nouveaux accords de collaboration avec des institutions techniques, de formation, de recherche ou académiques du Brésil, de Bulgarie, de Chine, des États-Unis, de Fédération de Russie, d'Iran, du Japon, du Liban, du Mozambique, du Nigeria, des Pays-Bas, de République-Unie de Tanzanie, du Rwanda, de Slovaquie et de Suisse. Un nouveau protocole d'accord a été conclu avec le *Michael Imoudu National Institute for Labour Studies* du Nigeria; l'accord signé en 2013 avec l'École nationale d'administration et de magistrature (ENAM) du Cameroun est en cours de déploiement et le Centre étudie la possibilité d'une collaboration similaire avec d'autres institutions africaines.

Priorité 4: Réforme des procédures opérationnelles et administratives internes

Le processus de réforme des procédures opérationnelles et administratives internes s'est poursuivi par l'application des mesures suivantes:

- fusion des unités Recrutement et Voyages;
- réalignement des fonctions de PRODEV;
- déploiement du système d'information d'entreprise (IBI), qui fournit à la Direction des informations consolidées sur les finances et les activités de formation à des fins de prise de décisions et de suivi;
- réalisation d'une étude de faisabilité et d'une évaluation des coûts pour la mise à niveau du système de planification des ressources de l'organisation (ERP) et le remplacement du système de gestion des activités et des participants (MAP);
- renforcement de la sécurité informatique grâce au développement d'un système de gestion de la sécurité des informations (ISMS) et à une analyse sur la norme ISO 27001, qui a confirmé que le processus menant à la certification est en bonne voie. Plusieurs sessions de sensibilisation à la sécurité informatique ont été organisées et ont touché plus de 90 pour cent du personnel.

Priorité 5: Mise à niveau des infrastructures du campus

22. Les améliorations des infrastructures du campus se sont poursuivies, avec un accent particulier sur la mise à niveau des équipements technologiques, la sécurité, l'accessibilité, les installations didactiques et résidentielles et les espaces verts. Les principaux travaux effectués sont:

- l'installation d'écrans d'information sur les activités de formation et sociorécréatives du Centre;
- la consolidation des ressources informatiques, à travers l'utilisation de serveurs hyperdenses (*blade servers*) et de technologies de virtualisation;
- la mise en service d'une infrastructure de bureau virtuel et du traitement en client léger dans sept salles de classe;
- l'amélioration de l'infrastructure wi-fi, avec un système d'authentification plus intuitif qui supporte une plus large gamme d'appareils;
- l'analyse des coûts du centre de données actuel, dont les résultats serviront de base pour la comparaison avec des modèles opératoires tels que les solutions de virtualisation et d'autres modèles d'hébergement des données tels que les technologies en nuage (*cloud*);
- l'établissement, en collaboration avec le BIT (INFOTEC), d'une connexion réseau sécurisée entre Genève et le Centre afin d'offrir un service de répertoire commun, un échange de courriels sécurisé et un accès aux applications utilisées au Siège;
- la rénovation du pavillon Europe, principal projet ayant nécessité au premier semestre 2014 un investissement financier et humain substantiel. Le projet est entré dans sa phase finale et le budget et les délais seront respectés;⁸
- des améliorations en matière de sécurité au sous-sol du pavillon Italy, notamment l'installation de nouveaux systèmes de sécurité contre l'incendie et de traitement de l'air;
- l'introduction de mesures d'efficacité énergétiques liées aux infrastructures techniques;
- le déploiement du plan d'urgence et d'évacuation et la mise à niveau des équipements techniques de sécurité;
- la création sur le campus d'un « sentier de promenade ».

⁸ CC 77/9.

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

Ce résultat entend mesurer la mesure dans laquelle les activités de formation délivrées par le Centre aux mandants de l'OIT contribuent à la réalisation des résultats de l'OIT et à l'Agenda du travail décent aux niveaux national et mondial. Il est étroitement lié au mandat confié au Centre dans le suivi de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable et de la stratégie transversale de l'OIT de développement des capacités des mandants, tel que formulé dans le cadre stratégique pour 2010-15.

Indicateur 1.1: Nombre de participants, ventilé par genre, représentant les mandants tripartites par rapport au nombre total de participants			
Base de référence (2010)	Cible 2014	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
1 346 participants employeurs 1 937 participants travailleurs 1 293 participants venant de ministères du Travail 3 500 autres participants gouvernementaux 40,2% de femmes	1 000 participants employeurs 1 800 participants travailleurs 1 200 participants venant de ministères du Travail 3 500 autres participants gouvernementaux 43% de femmes	553 participants employeurs 876 participants travailleurs 570 participants venant de ministères du Travail 1 591 autres participants gouvernementaux 39,03% de femmes	1 500 participants employeurs 2 200 participants travailleurs 1 300 participants venant de ministères du Travail 3 300 autres participants gouvernementaux 40% de femmes
<p>Commentaires: Au premier semestre 2014, le Centre a pris une série de mesures visant à étendre la portée de ses services auprès des mandants tripartites de l'OIT. L'allocation de fonds supplémentaires aux programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs a dynamisé la capacité de ces programmes à financer la participation de leur public respectif. En outre, certaines académies ont introduit en 2014 des parcours spéciaux pour les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs. De même, des fonds ont été dégagés en début d'année pour promouvoir la collaboration entre les deux programmes précités et d'autres programmes techniques du Centre afin de faciliter la participation de représentants de ces deux catégories de mandants. Ces mesures commencent à porter leurs fruits. À la fin du premier semestre, le Centre était dans les temps pour atteindre les cibles fixées dans le programme et budget pour 2014. Les cibles pourraient d'ailleurs même être dépassées.</p> <p>Comme les années précédentes, le Centre rencontre quelques difficultés pour atteindre la cible relative à la participation féminine. Un document séparé est présenté lors de cette session du Conseil, qui dresse une analyse approfondie du problème et propose des mesures concrètes pour arriver à un meilleur équilibre de genre parmi les participants.⁹</p>			

⁹ CC 77/5.

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

Base de référence (2011) 99,4% des anciens participants répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre.	Cible 95% des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	Situation au 30 juin 2014 99,5% des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquaient que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.	Prévisions pour le 31 décembre 2014 99,5% des anciens participants venant de ministères du Travail et d'organisations d'employeurs et de travailleurs répondant aux questionnaires ex-post indiquent que leurs performances se sont améliorées à la suite de la participation à des activités de formation et d'apprentissage du Centre.
--	--	--	--

Commentaires: Au premier semestre 2014, 1 117 anciens participants à des activités organisées au second semestre 2013 et représentant les mandants de l'OIT ont été interrogés. Cela représente 25 pour cent du total de 4 505 représentants des mandants de l'OIT qui ont participé à une activité sur la même période.

Le sondage a montré que l'utilisation faite par les participants des connaissances et compétences acquises ou développées grâce à la formation reste très élevée. Sur les 408 anciens participants qui ont répondu au questionnaire de suivi, 99,5 pour cent ont indiqué avoir perçu au moins une légère amélioration. Les personnes interrogées pouvaient classer le degré d'amélioration de leurs performances de « aucune amélioration » à « très forte amélioration ». Cinquante-six pour cent ont rapporté une forte ou très forte amélioration. En ventilant par type de mandant, les meilleurs résultats proviennent des participants représentant des organisations de travailleurs qui, à 70 pour cent, indiquent une forte ou très forte amélioration. Pour les organisations d'employeurs, le taux est d'environ 60 pour cent, et pour les ministères du Travail et autres institutions gouvernementales, d'environ 55 pour cent.

Invités à préciser la nature de l'amélioration de leurs performances, 59 pour cent des anciens participants ont indiqué avoir organisé des activités de formation et de diffusion des connaissances; 51 pour cent ont rapporté la création de nouveaux projets ou politiques; et 38 pour cent ont déclaré s'être engagés dans des nouveaux partenariats stratégiques ou réseaux.

Comme le Conseil l'a relevé lors de précédentes discussions sur cet indicateur et sur l'indicateur 1.3, le faible taux de réponse au questionnaire de suivi ne permet pas d'extrapolation à l'ensemble des participants représentant les mandants tripartites. Il est donc possible que ces résultats surestiment la véritable utilisation faite par les participants des connaissances et compétences acquises.

Des efforts ont été déployés pour améliorer les contacts avec les anciens participants et ainsi obtenir un taux de réponse plus élevé. Celui-ci est passé de 30 à 38 pour cent. En outre, afin de surmonter les limites liées aux indicateurs 1.2 et 1.3, des changements dans la méthodologie d'évaluation seront testés au second semestre 2014 afin, si possible, d'arriver à un affinement de ces indicateurs d'impact dans le prochain plan.

Indicateur 1.3: Utilisation par les institutions des connaissances et compétences acquises par les participants			
Base de référence (2011) 16% des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	Cible 20% des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	Situation au 30 juin 2014 25% des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre	Prévisions pour le 31 décembre 2014 30% des institutions des anciens participants questionnées pour évaluer l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre
Commentaires: Dans le même sondage que pour l'indicateur 1.2, les participants ont donné des informations très positives sur l'utilisation faite par leur institution des connaissances et compétences qu'ils ont acquises: 30 pour cent ont rapporté une amélioration forte ou très forte des performances de leur institution, et 43 pour cent une amélioration modérée. En ventilant par type de mandant, les meilleurs résultats proviennent des participants représentant des organisations de travailleurs qui, à 43 pour cent, indiquent une forte ou très forte amélioration des performances de leur institution.			

Indicateur 1.4: Volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT			
Base de référence (2010) 76%	Cible 80% des revenus générés par les activités de formation	Situation au 30 juin 2014 70% des revenus générés par les activités commencées ou achevées	Prévisions pour le 31 décembre 2014 75% des revenus générés par les activités de formation
Commentaires: Fin juin 2014, le volume des revenus générés par les activités de formation liées aux 19 résultats de l'OIT s'élevait à 70 pour cent du total des revenus générés par les activités de formation. Pour augmenter ce taux, le Centre a pris des mesures afin d'aligner encore plus son portefeuille sur le cadre stratégique de l'OIT. Un nouveau mécanisme pour la programmation des fonds CTBO régionaux a été introduit, qui encourage les bureaux régionaux à affecter des ressources aux activités du Centre liées aux résultats des programmes nationaux, dans le cadre des ACI adoptés dans le programme et budget pour 2014-15. En outre, le Centre a joué un rôle actif dans la formulation des plans de travail sur les ACI en tant que prestataire de services de développement des capacités. La participation aux appels d'offres se concentre désormais beaucoup plus sur les domaines thématiques directement liés au cadre stratégique de l'OIT. Par exemple, le Centre a soumis une offre pour un projet de développement des capacités du Centre de formation et de recherche sur le travail et la sécurité sociale de Turquie (CASGEM) financé par l'Union européenne. L'offre a été préparée en consultation avec le bureau de l'OIT d'Ankara et est liée aux priorités du PPTD. De même, le Centre a soumis une offre, préparée en consultation avec le bureau régional pour les États arabes, pour un projet de promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes au Liban.			

Indicateur 1.5: Pourcentage d'activités de formation du Centre conçues et réalisées avec des départements techniques du BIT et des bureaux de l'OIT			
Base de référence (2011) 65,8%	Cible 65%	Situation au 30 juin 2014 44%	Prévisions pour le 31 décembre 2014 51%
Commentaires: À la fin du premier semestre 2014, le Centre était fort en retard par rapport à la cible. Dans le cas des programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs, les activités sont conçues et exécutées en étroite coopération avec les bureaux correspondants du BIT. Il en va de même pour les académies, pour certains programmes de master et pour de nombreux cours ouverts, qui font un appel extensif aux spécialistes des départements techniques du BIT et des bureaux locaux de l'OIT.			

En ce qui concerne les activités sur mesure, elles sont souvent le résultat d'une demande de départements du Siège ou de bureaux locaux, mais l'apport de ceux-ci est plus limité. Par exemple, les séminaires sur les approches et techniques didactiques participatives demandés à DELTA reposent traditionnellement sur l'expertise des fonctionnaires du Centre.

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

Base de référence (2010)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
517 membres du personnel	550 membres du personnel	431 membres du personnel	550 membres du personnel

Commentaires: Fin juin 2014, le Centre était dans les temps pour atteindre la cible annuelle. Les activités réalisées pour des membres du personnel du BIT ont consisté en un séminaire sur les modalités de financement par l'UE, réalisé en collaboration avec PARDEV; un cours d'insertion pour les nouveaux fonctionnaires; et le premier programme de formation aux fonctions d'encadrement et de gestion stratégique réalisé conjointement avec l'ECSNU.

Le Centre cherche à élargir et à approfondir ses activités de développement du personnel du BIT par le partenariat stratégique, en appui à la mise en œuvre du cadre d'apprentissage de l'OIT. Ce nouveau partenariat a pour objectifs: 1) de contribuer à l'amélioration qualitative du modèle global des services de développement des capacités offerts par l'OIT; 2) de rationaliser la prestation de services de formation et d'apprentissage orientés sur le développement des capacités des mandants, et donc à éviter la duplication des efforts, la concurrence et le chevauchement des activités entre le Centre et l'OIT; et 3) d'arriver à une efficacité et une efficience majeures dans la prestation de ces services par le Centre et l'OIT, en ainsi de réaliser des économies qui peuvent se répercuter sur le prix payé par les utilisateurs finaux. Le Conseil est invité à prendre connaissance lors de cette session d'un document séparé donnant plus d'informations sur les actions prioritaires menées par le Centre pour la mise en œuvre de ce nouveau partenariat.

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

Ce résultat entend évaluer dans quelle mesure le soutien apporté par le Centre aux programmes de formation, d'apprentissage et de développement des ressources humaines de partenaires extérieurs réputés contribue à l'objectif double de promotion du développement durable et de la gouvernance et de diffusion auprès d'un public élargi des valeurs, politiques et outils de l'OIT, en particulier des normes internationales du travail et du tripartisme.

Indicateur 2.1: Nombre d'activités de formation organisées en partenariat avec une institution de formation ou académique nationale, régionale ou internationale

Base de référence (2011)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
17,3% des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	30% des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	19% des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques	17% des activités du Centre réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques

Commentaires: Fin juin 2014, une activité sur cinq avait été réalisée en partenariat avec d'autres institutions de formation, de recherche ou académiques. Le Centre est en contact avec des institutions de formation régionales, en particulier pour la réalisation d'activités sur mesure, mais aussi d'académies. Il a ainsi collaboré avec le centre de formation d'ONU Femmes à Saint-Domingue pour l'organisation en anglais et en espagnol d'une formation sur l'autonomisation des points focaux sur le genre dans le système des Nations Unies, et modéré avec l'*Institute of Rural Management* du Pakistan

un programme d'échange qui a permis à des spécialistes de l'institut partenaire de participer à la conception et à l'exécution d'activités sur le campus. De même, le Centre est entré en consortium avec des prestataires de services de formation locaux afin de répondre à des appels d'offres pour des projets de coopération technique, notamment au Liban et en Turquie.

La collaboration avec la Fondation européenne pour la formation (ETF), elle aussi basée à Turin, s'est encore renforcée et s'est traduite notamment par la contribution de l'ETF à plusieurs cours organisés sur le campus, comme par exemple un cours ouvert sur la politique et les pratiques d'orientation professionnelle en avril 2014.

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

Base de référence (2010)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
13 730 participants 102 365 jours-participant 43,2% de femmes	13 500 participants 100 000 jours-participant 45% de femmes	5 288 participants 44 074 jours-participant 42,8% de femmes	12 000 participants 100 000 jours-participant 43% de femmes

Commentaires: Le Centre devrait atteindre la cible relative au nombre de jours-participant et s'approcher de celle sur le pourcentage de femmes, mais pas celle sur le nombre total de participants. Le nombre de participants pour 2014 sera proche de la cible générale de 12 500 fixée dans le Plan et dépassera les résultats de 2011 et 2012. La cible pour 2015 devrait être fixée en tenant compte des tendances à long terme.

Indicateur 2.3: Niveau de satisfaction des participants quant à la qualité de la formation et à sa pertinence pour les objectifs institutionnels, relevé par le biais des questionnaires d'évaluation en fin de cours, des questionnaires ex-post et des commentaires venant du réseau des anciens participants

Base de référence (2010)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
Le score moyen était de 4,4 sur une échelle de 1 à 5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteint 4,5.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours atteignait 4,48.	Le score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation dans les questionnaires en fin de cours devrait être de 4,5.

Commentaires: Les valeurs présentées ci-dessus ont été récoltées par le biais du questionnaire type de fin d'activité. Les réponses sont situées sur une échelle de 1 à 5. Au premier semestre 2014, 2 727 questionnaires ont été rassemblés pour 141 activités. Le score moyen obtenu au questionnaire est de 4,48. La satisfaction quant à la qualité globale de la formation obtient un score particulièrement élevé pour les activités pour les Amériques (score moyen de 4,74) et le score le plus faible pour les activités pour l'Europe (score moyen de 4,39). On a noté une amélioration pour les activités pour les États arabes, qui avaient obtenu le score le plus bas ces dernières années.

Par type d'organisation, les représentants des employeurs ont donné la meilleure note (score moyen: 4,59), à égalité avec les fonctionnaires du BIT, qui avaient donné une note moins élevée ces dernières années. Les participants venant d'organisations de travailleurs et de ministères et autres institutions gouvernementales ont quant à eux donné une note légèrement inférieure de 4,47.

Ventilés par objectif stratégique de l'OIT, genre, lieu ou type de cours (régulier ou non), les résultats ne présentent pas de différences significatives.

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

Ce résultat entend mesurer les effets des efforts déployés par le Centre pour diversifier la base de financement de ses opérations, pour faire le meilleur usage possible de ses ressources et pour assurer les investissements requis pour améliorer la qualité et la rentabilité de son action.

Indicateur 3.1: Renforcer la diversification et la prévisibilité des ressources financières du Centre			
Base de référence (2008-11) 157 millions d'euros Base de référence (2010) 2 nouveaux bailleurs de fonds	Cible 2014 Mobiliser un volume global de 36 millions d'euros en contributions directes et recettes propres en 2014 et conclure des accords avec au moins trois nouveaux bailleurs de fonds	Situation au 30 juin 2014 Quelque 14,2 millions d'euros mobilisés pour le financement d'activités de formation et environ 640 000 euros pour les publications. Contributions directes reçues ou confirmées pour un montant de 11,1 millions d'euros. Pas de nouveau bailleur de fonds.	Prévisions pour le 31 décembre 2014 Au 31 décembre 2014, environ 36,9 millions d'euros devraient avoir été mobilisés via les activités de formation, les publications, les autres recettes, les contributions directes et l'excédent des exercices précédents. Un nouveau bailleur de fonds.
Commentaires: Le Centre est dans les temps pour atteindre sa cible annuelle pour les recettes. Voir également les informations données à la priorité 3.			

Indicateur 3.2.1: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage du coût total du personnel			
Base de référence (2010) 37%	Cible 33%	Situation au 30 juin 2014 29%	Prévisions pour le 31 décembre 2014 33%
Commentaires: Avec la rationalisation continue des processus et la réorganisation de certaines unités administratives, la cible fixée pour 2014 sera atteinte. La situation au 30 juin 2014 ne reflète que les coûts totaux enregistrés à cette date et n'inclut pas le total des dépenses prévues pour l'année.			

Indicateur 3.2.2: Coût du personnel administratif et d'appui, en pourcentage des dépenses totales, ajusté selon les fluctuations des recettes par rapport à la base de référence 2010.			
Base de référence (2010) 26,8%	Cible 25%	Situation au 30 juin 2014 23%	Prévisions pour le 31 décembre 2014 25%
Commentaires: La cible fixée pour 2014 sera atteinte. La situation au 30 juin 2014 ne reflète que les coûts totaux enregistrés à cette date et n'inclut pas le total des dépenses prévues pour l'année. Le taux de dépense est traditionnellement plus faible au premier semestre parce qu'il est directement lié aux flux de recettes qui culminent au second semestre. En outre, les engagements pour les frais opérationnels ne sont comptabilisés qu'à la fin de l'année.			

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

Base de référence (2011)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
Audit interne: 26% Audit externe: 75%	Toutes les recommandations hautement prioritaires des audits externe et interne de 2013 envisagées avant la fin de l'année	Audit interne: 84% Audit externe: 100%	Audit interne: 92% Audit externe: 100%

Commentaires: Toutes les recommandations hautement prioritaires des audits externe et interne qui peuvent être mises en œuvre à court terme seront envisagées avant la fin de l'année. Un tableau sur l'état de réalisation des recommandations de l'audit interne est présenté au Conseil.¹⁰

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

Base de référence (2010)	Cible	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
0,3% de la masse salariale	1,0% de la masse salariale	1,1% de la masse salariale	1,3% de la masse salariale

Commentaires: En 2014, le Centre a accru son investissement dans le développement du personnel. Les activités organisées au premier semestre étaient basées sur les recommandations du Comité mixte de la formation et tenaient compte des résultats de l'évaluation des besoins. Douze cours de langues (en cinq langues) ont été organisés; de nouveaux cours collectifs ont eu lieu sur les compétences de gestion et de leadership, l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress, la sécurité informatique, la prévention de l'incendie et la lutte contre le tabagisme. Un troisième cycle du programme d'accompagnement (« *coaching* ») a été lancé. En collaboration avec l'ECSNU, le Centre organise un programme de développement pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux à l'échelon des Nations Unies. Plusieurs retraites ont été financées, et toutes les demandes individuelles ont été satisfaites quand elles portaient sur des besoins identifiés et soutenues par les chefs responsables.

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

Base de référence (2010)	Cible 2013-15	Situation au 30 juin 2014	Prévisions pour le 31 décembre 2014
38% de femmes 31% originaires de pays hors Europe	45% de femmes 35% originaires de pays hors Europe	43% de femmes 31% originaires de pays hors Europe	43% de femmes 31% originaires de pays hors Europe

Commentaires: Bien que les mouvements de personnel au sein de la catégorie professionnelle aient été limités au cours de la période à l'examen, une attention accrue a été prêtée à la réduction du déséquilibre au niveau du genre et de la répartition géographique, par le biais d'une approche plus efficace des catégories sous-représentées, qui a débouché sur une amélioration notable des deux points précités.

¹⁰ CC 77/7/3.

Indicateur 3.6: Utilisation accrue des infrastructures du Centre, y compris des infrastructures hôtelières, pédagogiques et de conférence			
Base de référence (2010) Taux d'occupation des chambres: 63% Taux d'occupation des infrastructures de formation: 58%	Cible Taux d'occupation des chambres: 65% Taux d'occupation des infrastructures de formation: 60%	Situation au 30 juin 2014 Taux d'occupation des chambres: 62% Taux d'occupation des infrastructures de formation: 80%	Prévisions pour le 31 décembre 2014 Taux d'occupation des chambres: 65% Taux d'occupation des infrastructures de formation: 65%
Commentaires: Le taux moyen d'occupation des infrastructures de formation dépasse la cible, notamment à cause de l'indisponibilité du pavillon Europe. On note une tendance similaire pour le taux d'occupation des chambres, en raison de l'indisponibilité de 25 chambres transformées en bureaux pour le personnel touché par la rénovation du pavillon Europe.			

Indicateur 3.7: Qualité des infrastructures hôtelières			
Base de référence (2012) 82% des participants jugeaient la qualité des infrastructures hôtelières bonne ou excellente.	Cible 2013 85% des participants jugent la qualité des infrastructures hôtelières bonne ou excellente.	Situation au 30 juin 2014 81% des participants jugeaient la qualité des infrastructures hôtelières bonne ou excellente.	Prévisions pour le 31 décembre 2014 85% des participants jugent la qualité des infrastructures hôtelières bonne ou excellente.
Commentaires: Le système par étoiles, régi par la législation régionale et géré par la Région Piémont, en collaboration avec la Ville de Turin et la Province, a été conçu pour des établissements commerciaux. En raison de sa nature non commerciale et de sa qualité d'agence des Nations Unies, le Centre a trouvé un accord avec la Région pour obtenir un classement spécial. Tous les documents nécessaires à ce classement ont été transmis, et la procédure est en cours.			

Indicateur 3.8: Statut environnemental du campus			
Base de référence (2012) Deux des sept étapes obligatoires pour l'obtention du drapeau vert ont été franchies.	Cible Obtention du drapeau vert	Situation au 30 juin 2014 Le drapeau vert a été obtenu en février.	Prévisions pour le 31 décembre 2014 Plan d'action pour le renouvellement du drapeau vert et amélioration continue du statut environnemental du campus
Commentaires: Le Centre s'est vu décerner le drapeau vert en février 2014. Des mesures sont en place pour assurer le renouvellement annuel de la certification.			

Gestion des risques

- 23.** Le Comité de gestion des risques a suivi les principaux risques qui pourraient avoir un impact sur la capacité du Centre à atteindre les résultats fixés pour 2014. Les risques pour la continuité des activités contribuant aux principaux risques identifiés et les mesures permettant de les atténuer ont été consignés dans un registre et un plan de mise en œuvre basé sur les mesures d'atténuation. Afin de refléter l'état de mise en œuvre de ces mesures, le registre fait l'objet d'une mise à jour systématique de la part des membres du Comité de gestion des risques.
- 24.** Le registre est mis à jour à intervalles réguliers afin d'intégrer les nouveaux risques susceptibles d'avoir un impact sur les opérations commerciales du Centre et d'empêcher la réalisation de ses objectifs. Une équipe de réponse rapide a été créée pour affronter les urgences opérationnelles.
- 25.** L'audit sur la gouvernance interne mené par le Bureau de l'audit interne et du contrôle du BIT en juin 2014 a débouché sur une série de recommandations visant à renforcer la gestion des risques et à assurer la continuité des opérations. Le Comité de gestion des risques étudie actuellement ces recommandations et les incorporera dans le système de gestion des risques du Centre.

ANNEXE I

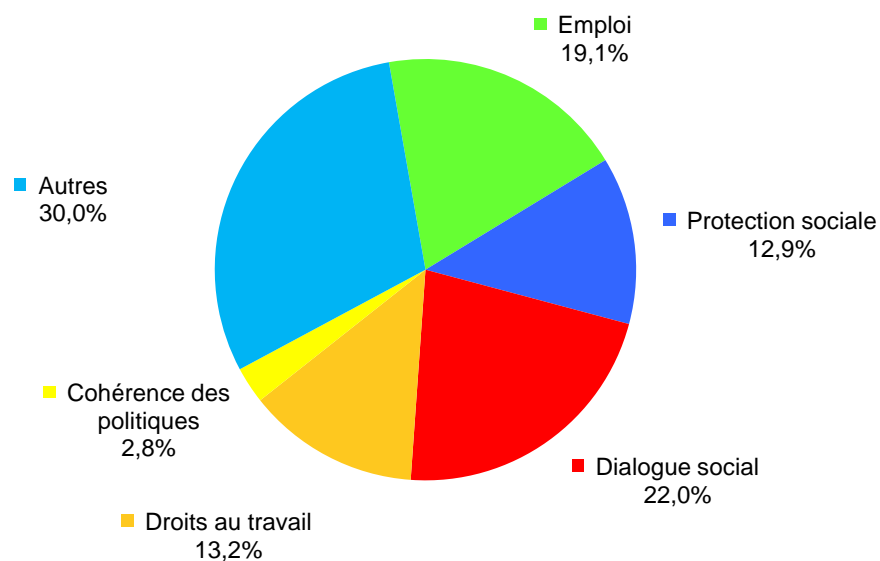
TABLEAU 1

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR TYPE DE FORMATION

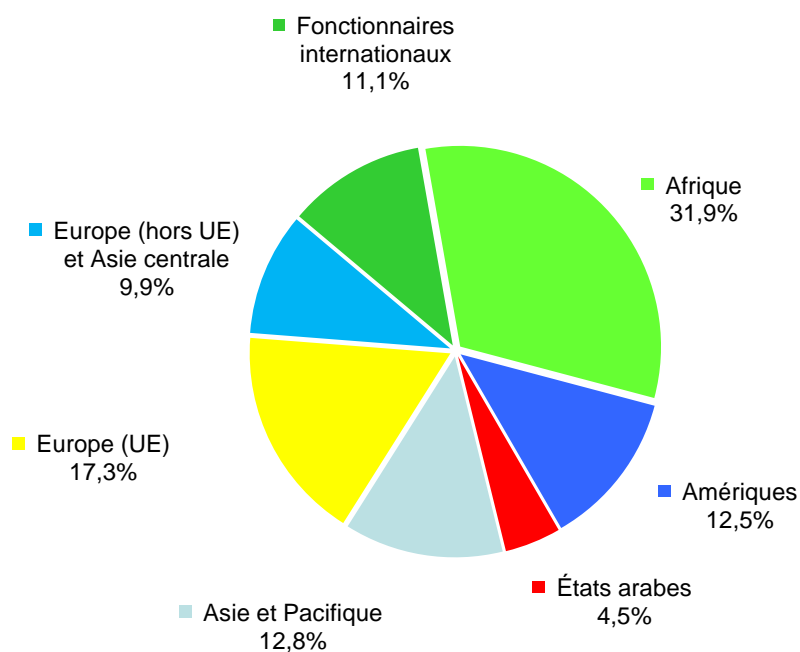
(Comparaison entre le premier semestre 2013 et le premier semestre 2014)

	2013				2014			
	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant	Activités	Participants	Jours de formation	Jours-participant
Sur le campus	83	1 856	518	11 014	98	2 129	586	11 332
Sur le terrain	141	4 110	582	16 275	85	2 368	339	9 403
À distance	12	710	122	8 474	14	389	137	3 548
Mixtes	16	454	628	16 286	15	402	804	19 791
TOTAL	252	7 130	1 850	52 049	212	5 288	1 866	44 074

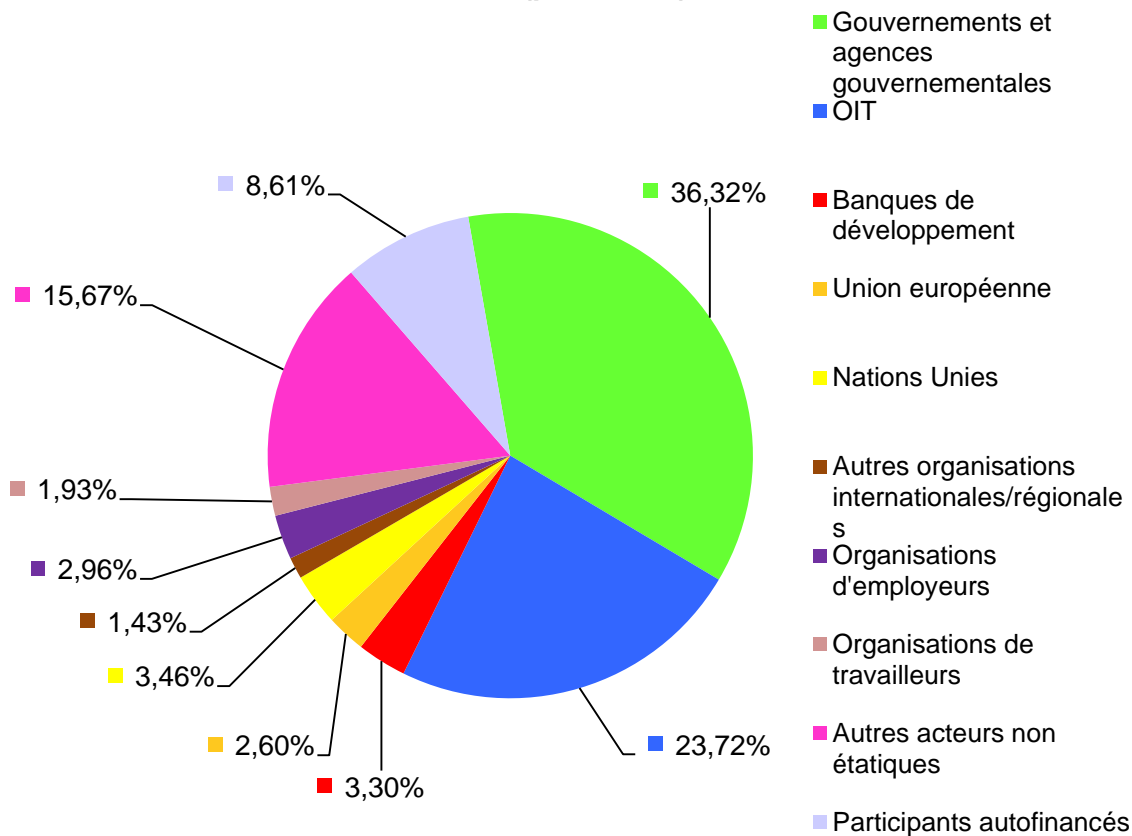
GRAPHIQUE A: REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE (au 30 juin 2014)



**GRAPHIQUE B: PARTICIPANTS PAR RÉGION
(au 30 juin 2014)**



GRAPHIQUE C: REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS, PAR SOURCE DE FINANCEMENT, EN 2014 (prévisions)



ANNEXE II

PROGRAMME ET BUDGET POUR L'EXERCICE FINANCIER 2014

1. Suivant les dispositions de l'article 8 du Règlement financier du Centre, on trouvera ci-après un rapport sur l'exécution du programme et du budget pour l'exercice 2014. Comme il est de tradition, ce rapport est présenté sous forme résumée et reflète le résultat d'exploitation escompté pour l'exercice en cours, dont le Conseil a approuvé le programme et le budget à sa 75^e session tenue en octobre 2013.¹¹ 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 juin 2014, ainsi que des facteurs financiers estimatifs pour le reste de l'année.
2. Les chiffres et indicateurs relatifs au programme de l'année 2014 ont été établis en juin 2014. Ces données revêtent à ce jour un caractère provisoire, un certain nombre d'activités supplémentaires pouvant encore être exécutées dans le courant de l'année, tandis que d'autres pourraient être reportées ou annulées en fonction d'événements imprévus.

RECETTES

Chapitre I (contributions volontaires)

3. L'Organisation internationale du Travail a apporté en 2014 une contribution de 2 987 000 euros (4 120 500 dollars des États-Unis) aux frais d'exploitation du Centre. La contribution (*ex-lege*) de l'Italie pour un montant de 7 850 000 euros a été inscrite au budget. Au moment de rédiger ce rapport, la moitié de la contribution avait été encaissée. La contribution du gouvernement du Portugal, inscrite au budget pour un montant de 250 000 euros, avait été encaissée.
4. Les recettes totales provenant des contributions volontaires prévues dans les estimations mises à jour s'élèvent à 11 087 000 euros.

Chapitre II (recettes propres et utilisation de l'excédent)

5. Les postes 20 et 21, Recettes du programme d'activités révisé, devraient s'élever au total à 23 900 000 euros. Ce montant englobe les activités de formation, les services de conseil et les publications.
6. Les autres recettes prévues au titre du poste 22 du budget sont estimées à 1 200 000 euros.
7. Les recettes propres prévues pour 2014 au chapitre II devraient donc atteindre un montant total de 25 100 000 euros.
8. Le poste 23, Utilisation de l'excédent, inclut un transfert des réserves vers les recettes d'un montant de 716 000 euros.

¹¹ CC 75/4.

FRAIS DE PERSONNEL

9. Les frais de personnel ont été réestimés à 17 137 000 euros et se ventilent comme suit:

	Euros
Personnel inscrit au budget ordinaire	14 514 000
Personnel sur projet	2 623 000
Total	17 137 000

10. Cette estimation est inférieure de 3 pour cent au budget originel.

FRAIS NON AFFÉRENTS AU PERSONNEL

Frais fixes

11. Les frais fixes ont été réestimés à 6 261 000 euros et se ventilent comme suit:

	Euros
Consultants	511 000
Infrastructures	1 946 000
Sécurité	393 000
Frais généraux d'exploitation	959 000
Missions et représentation	232 000
Gouvernance	387 000
Technologies de l'information	1 455 000
Amortissements des immobilisations	378 000
Total	6 261 000

12. Cette estimation est supérieure de 1,4 pour cent au budget originel.

Frais variables

13. Les frais variables (hors personnel sur projet) sont estimés à 13 452 000 euros sur la base de la dernière révision du programme d'activités pour 2014. Ils se rapportent aux frais de mise en œuvre des activités spécifiques du Centre tels que les honoraires des conférenciers, le matériel didactique, les frais de voyage et l'indemnité de subsistance des participants, la formation extra-muros, etc., et varient en fonction du volume, du contenu ainsi que des modalités d'exécution de ces activités. Les prévisions budgétaires sont basées sur le postulat que les frais variables seraient intégralement couverts par les activités spécifiques auxquelles ils se rapportent.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

14. Les prévisions budgétaires révisées pour 2014 indiquent que les recettes atteindront 36 903 000 euros contre 36 849 000 euros de dépenses, d'où un excédent d'exploitation de 53 000 euros.

FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS

15. Le Fonds pour l'amélioration du campus présentait un solde de 1 370 000 euros en début d'exercice, dont les 368 000 euros ont été reçus de la *Compagnia di San Paolo* en 2013. À ce montant viennent s'ajouter, dans les estimations budgétaires révisées pour 2014: 200 000 euros prélevés sur l'excédent de 2012; 250 000 euros reçus de la Ville de Turin pour la maintenance extraordinaire des infrastructures du Centre et l'entretien des espaces verts; 1 118 000 euros reçus de la *Compagnia di San Paolo* et 200 000 euros reçus de la Chambre de commerce de Turin pour la rénovation du pavillon Europe. Sur un total de 3 156 000 euros disponibles, les dépenses encourues en 2014 devraient s'élever à 3 104 000 euros.

FONDS D'INNOVATION

16. Le solde disponible de 201 000 euros du Fonds d'innovation devrait être totalement utilisé en 2014 pour soutenir l'innovation dans la formation et l'apprentissage.

TABLEAU SYNOPTIQUE DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2014

(en milliers d'euros)

Chapitre	Poste	Titre	2013 Montants réels	2014 Budget approuvé	2014 Prévisions
Partie A – RECETTES					
I	Contributions volontaires				
	10	Organisation internationale du Travail	3 297	3 354	2 987
	11	Gouvernement italien (<i>ex-lege</i>)	7 850	7 850	7 850
	12	Gouvernement français	25	-	-
	13	Région Piémont (Italie)	100	-	-
	15	Gouvernement portugais	250	-	250
Total chapitre I			11 522	11 204	11 087
II	Recettes propres				
	20	Recettes provenant d'activités spécifiques	26 358	21 400	22 600
	21	Recettes provenant des publications	1 723	1 200	1 300
	22	Autres recettes	1 154	1 200	1 200
Total recettes propres			29 235	23 800	25 100
	23	Utilisation de l'excédent	81	1 134	716
Total chapitre II			29 316	24 934	25 816
TOTAL DES RECETTES			40 838	36 138	36 903
Partie B – DÉPENSES					
III	Frais de personnel				
	30	Personnel inscrit au budget ordinaire	14 657	15 062	14 514
	31	Personnel sur projet	2 600	2 600	2 623
Total chapitre III			17 257	17 662	17 137
Frais non afférents au personnel					
IV	Frais fixes				
	40	Consultants	430	433	511
	41	Infrastructures	2 251	1 910	1 946
	42	Sécurité	372	375	393
	43	Frais généraux d'exploitation	793	933	959
	44	Missions et représentation	202	221	232
	45	Gouvernance	200	400	387
	46	Technologies de l'information	1 386	1 524	1 455
	47	Amortissements des immobilisations	285	380	378
Total chapitre IV			5 919	6 176	6 261
V	Frais variables				
	50	Collaborateurs externes	5 219	4 300	4 234
	51	Missions	797	600	623
	52	Frais liés aux participants	5 360	5 370	5 977
	53	Livres, matériel didactique et autres fournitures	612	420	498
	54	Infrastructures de formation et services hors Turin	1 385	520	996
	55	Autres frais variables	190	110	125
	56	Frais liés aux recettes provenant des publications	1 003	780	800
	57	Autres frais liés aux autres recettes	232	200	200
Total chapitre V			14 798	12 300	13 452
TOTAL DES DÉPENSES			37 974	36 138	36 849
Excédent (déficit) d'exploitation			2 864	-	53
Divers					
	58	Diminution de la provision pour créances douteuses	19		
	61	Gain (perte) de change et réévaluation, net	(8)		
TOTAL DIVERS			11		
EXCÉDENT D'EXPLOITATION NET			2 875		