

**Le développement des capacités**

**au service du monde du travail**



**Plan stratégique et propositions de  
programme et de budget pour 2016-17**



# Plan stratégique et propositions de programme et de budget pour 2016-17

---

L'ensemble des résultats stratégiques s'appuieront sur une capacité de recherche renforcée, une solide base de connaissances, une base de données statistiques élargie et sur les services de développement des capacités offerts par le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin). Conjointement aux trois résultats facilitateurs, ils permettront à l'Organisation de servir efficacement ses mandants et d'accroître son autorité et son influence à l'échelle mondiale.

*Programme et budget de l'OIT pour 2016-17*



# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
Vue d'ensemble .....	5
Contexte .....	5
Éléments transversaux .....	7
<b>II. STRATÉGIE DE DURABILITÉ</b> .....	<b>9</b>
<b>Pilier 1: Développement</b> .....	<b>11</b>
Résultat 1: Extension de la portée des activités de formation, d'apprentissage et de développement des capacités parmi les mandants tripartites de l'OIT, les institutions partenaires et les réseaux de développement ...	14
Résultat 2: Renforcement des capacités des participants et des bénéficiaires des services de formation et d'apprentissage à promouvoir le travail décent et le développement durable .....	14
<b>Pilier II: Finances</b> .....	<b>15</b>
Résultat 3: Extension de la base de financement.....	17
Résultat 4: Saine architecture des coûts.....	17
<b>Pilier III: Gestion</b> .....	<b>18</b>
Résultat 5: Personnel qualifié et diversifié, infrastructures de qualité et empreinte environnementale améliorée.....	19
<b>Registre des risques</b> .....	<b>20</b>
<b>III. PROPOSITIONS DE RECETTES DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2016-17</b> .....	<b>22</b>
<b>Annexes documentaires</b> .....	<b>27</b>
Annexe I: Notes explicatives.....	27
Annexe II: Recettes prévues pour les activités par source de financement .....	37
Annexe III: Tableau synoptique des ressources en personnel pour 2015 et 2016-17.....	38
Annexe IV: Ressources en personnel par grade et unité organique .....	39



# I. INTRODUCTION

## Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique actuel du Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») arrive à échéance en décembre 2015<sup>1</sup>. Le nouveau Plan stratégique couvre la période 2016-17 et aligne donc le Centre sur le cycle de planification de l'OIT. La décision prise par le Conseil à sa 77<sup>e</sup> session (octobre 2014) de passer à un cycle de programme et budget biennal est elle aussi mise en application<sup>2</sup>. À partir de 2018, le Centre devrait passer à un cycle de planification quadriennal (2018-21), à l'instar de l'OIT et des autres agences du système des Nations Unies.

2. Le Plan stratégique 2012-15 était le premier plan axé sur les résultats adopté par le Centre et avait été conçu pour faire passer celui-ci vers une gestion axée sur les résultats sur une période de quatre ans. Pour le Centre, l'introduction de résultats, d'indicateurs et de cibles constituait une nouveauté qui exigeait des améliorations au niveau de la collecte de données, des réformes administratives et une petite révolution culturelle en matière de gouvernance interne, de transparence et de responsabilité de la Direction. Au fil de ces quatre années, plusieurs enseignements ont été tirés de cette expérience, qui ont permis au Centre d'approfondir et d'affiner son cadre axé sur les résultats pour la période 2016-17<sup>3</sup>.

3. Le nouveau Plan se base sur toute une série de documents de politique soumis au Conseil ces dernières années, notamment les documents intitulés *Évolution du rôle du Centre et programme de réforme de l'OIT*, présenté lors de la 75<sup>e</sup> session (octobre 2013), et *Le rôle du Centre dans la formation et le développement des capacités de l'OIT*, présenté lors de la 77<sup>e</sup> session (octobre 2014)<sup>4</sup>. Il tient également compte des recommandations du *Rapport sur l'état d'avancement de l'égalité entre hommes et femmes* dans les activités de formation et d'apprentissage du Centre, ainsi que de la *Vue d'ensemble et évaluation des académies*<sup>5</sup>.

4. Pour 2016-17, il est proposé de garder le cadre axé sur les résultats mis en œuvre pour la période 2012-15 et adapté afin de promouvoir un modèle durable et intégré. Les indicateurs ont été révisés afin de prendre en considération le lien de causalité entre les résultats liés aux activités de formation et les autres. Les faiblesses et anomalies apparues au cours la période 2012-15 dans la définition des indicateurs et la fixation des cibles ont également été affrontées.

5. Conformément à la pratique consolidée de l'OIT, le Plan stratégique et les Propositions de programme et de budget pour le biennat 2016-17 sont présentés dans un document unique.

## Contexte

6. En tant qu'infrastructure de formation de l'OIT, le Centre opère à l'intérieur du cadre politique et institutionnel d'unité d'action. L'alignement entre le Centre et l'OIT – au Siège et dans les régions – reste essentiel à la pertinence, à l'efficacité et à la durabilité des activités d'apprentissage et de formation du Centre. L'*Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT* (2013) souligne que les services de développement des capacités offerts par le Centre aux mandants de

---

<sup>1</sup> CC 73/3: *Plan stratégique axé sur les résultats pour la période 2012-15*.

<sup>2</sup> CC 77/7/2.

<sup>3</sup> CC 78/1: *Rapport annuel d'exécution pour 2014*.

<sup>4</sup> CC 75/3 et CC 77/3.

<sup>5</sup> CC 77/4 et CC 77/5.

l'OIT sont plus efficaces quand ils sont développés et mis en œuvre en partenariat avec les départements techniques du siège et les régions et quand il y a une synergie entre les interventions <sup>6</sup>.

7. Le cadre du nouveau partenariat d'apprentissage entre l'OIT et le Centre a été tracé dans le document sur *Le rôle du Centre dans la formation et le développement des capacités de l'OIT* présenté à la 77e session du Conseil (octobre 2014). Les objectifs de ce partenariat sous-tendront et guideront les relations entre les deux institutions pour les deux ans à venir. En effet, le Centre entend renforcer son rôle naturel dans la formation et le développement des capacités de l'Organisation, en particulier en réponse à la demande accrue des mandants relative aux dix nouveaux résultats de l'OIT et au programme de développement pour l'après-2015.

#### Encadré 1: Partenariat d'apprentissage entre le Centre et l'OIT<sup>7</sup>

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 efficacité majeures dans la prestation de ces services par le Centre et l'OIT.

8. Le Programme et budget de l'OIT pour 2016-17 prévoit que le partenariat stratégique entre l'OIT et le Centre sera renforcé le long de trois axes:

- [l]e Centre adaptera ses programmes de formation à l'intention des mandants de l'OIT en fonction des résultats stratégiques énoncés dans le plan stratégique de transition [de l'OIT] pour 2016-17. Pour chaque résultat, l'avantage comparatif du Centre en tant que pôle mondial de connaissances sera complété par des compétences spécialisées que des prestataires de services régionaux et nationaux apporteront dans le cadre de partenariats de formation. Les services seront réorientés pour refléter les diverses catégories de besoins en matière de formation aux différents stades de développement social et économique. À cet effet, il sera nécessaire d'accélérer la mise en place de méthodes de formation mixtes s'appuyant sur les technologies de l'information ainsi que de développer les compétences linguistiques et thématiques au Centre;
- [u]ne équipe spéciale chargée de la formation réunissant des représentants du Centre de Turin et du Département du développement des ressources humaines du BIT favorisera une planification plus stratégique et plus cohérente, de même qu'une meilleure complémentarité des activités relatives au perfectionnement du personnel du BIT;
- [l]es services de formation du Centre et ses activités de plus large portée seront mis à profit pour faciliter l'intégration des priorités de l'OIT dans le programme de développement pour l'après-2015 qui est en cours d'élaboration. Dans ce contexte, le Centre s'emploiera à intensifier ses efforts destinés à établir des réseaux avec d'autres prestataires de formation et institutions universitaires sur le terrain.

9. Dans le même document, la participation aux activités de formation et d'apprentissage du Centre est considérée comme un moyen de vérification des résultats atteints sous certains indicateurs. Cela présuppose un rôle accru du Centre dans le développement des capacités de l'OIT à travers ses activités. Les résultats à délivrer par le Centre seront axés sur le développement des capacités organisationnelles et institutionnelles des mandants par le transfert de connaissances et de compétences et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur les résultats de l'OIT, sur l'Agenda du travail décent et sur le programme de développement durable au sens large.

10. Le Centre sera pleinement engagé dans le programme de travail de l'OIT relatif aux *initiatives du centenaire*<sup>8</sup>. Il organisera et/ou facilitera des dialogues de haut niveau sur des sujets sélectionnés inspirés des initiatives; il promouvra le partage de connaissances sur les initiatives, en particulier sur les quatre

<sup>6</sup> *Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT*, 2013, p. 37.

<sup>7</sup> CC 77/3.

<sup>8</sup> BIT: *Vers le centenaire de l'OIT. Réalités, renouveau et engagement tripartite*, rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 102<sup>e</sup> session, Genève, 2013.



« conversations du centenaire » sur l'avenir du travail envisagées dans le rapport du Directeur général à la 104<sup>e</sup> session (juin 2015) de la Conférence internationale du Travail<sup>9</sup>. La recherche menée par l'OIT sur les initiatives sur l'avenir du travail, sur l'économie verte, sur les entreprises et sur les femmes au travail se traduira en contenus et produits de formation destinés à une utilisation dans les activités existantes et au développement de nouveaux produits et activités.

11. Le programme de développement pour l'après-2015 influencera fortement le rôle et l'action du Centre non seulement pour la période 2016-17, mais bien au-delà. C'est pourquoi il est crucial que le Centre commence à intégrer les concepts et priorités qui y sont évoqués. La promotion des différents aspects du travail décent fait partie de plusieurs objectifs, mais elle est aussi citée explicitement à l'objectif 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »<sup>10</sup>. Le Centre adaptera son offre de sorte à jouer un rôle clé dans les efforts de développement des capacités institutionnelles de l'OIT en faveur des mandants tripartites dans le cadre du programme du développement durable, et du personnel du BIT en vertu du programme de développement des ressources humaines.

12. Le programme et budget de l'OIT pour 2016-17 est porté par un engagement constant en faveur de la réforme<sup>11</sup>. La réforme occupe également une place importante dans l'agenda du Centre et, si un certain nombre de réformes internes ont été menées sous le Plan actuel afin de renforcer la transparence, la responsabilité et l'efficacité, il reste encore des choses à faire. La réforme interne est un processus continu, et l'impulsion sera maintenue pendant la période 2016-17. Dans la mesure du possible, les pratiques administratives et de gouvernance interne du Centre seront rapprochées de celles de l'OIT afin d'assurer l'efficacité et la cohérence.

## Éléments transversaux

13. Les quatre éléments transversaux ci-dessous sous-tendent et guideront l'action du Centre.

- *Normes internationales du travail*: le résultat 2 du programme et budget de l'OIT pour 2016-17 (*Ratification et application des normes internationales du travail*) prévoit « une capacité accrue des mandants tripartites, des parlementaires, des juges et d'autres parties prenantes essentielles à appliquer les normes internationales du travail et les orientations des organes de contrôle ». Par le biais de ses activités de formation et d'apprentissage, le Centre contribuera aux efforts déployés par l'OIT pour atteindre le changement attendu sous le résultat 2. Le développement des capacités sur ce thème sera encore renforcé par l'intégration des normes internationales du travail (NIT) pertinentes, y compris des principes et droits fondamentaux au travail, dans toutes les activités de formation. Le Programme des normes internationales du travail, des droits au travail et de l'égalité des genres du Centre collaborera étroitement avec le Département des normes du BIT à la conception, la planification et la réalisation de ses activités de formation. La priorité sera accordée à la révision et à la mise à jour des outils existants, au développement de modules d'apprentissage à distance et au déploiement de nouveaux cours portant sur les normes. En outre, la formation insistera sur l'utilisation accrue des NIT par les juges, juristes, professeurs de droit, parlementaires et médias, afin de renforcer la sensibilisation du public.
- *Dialogue social et tripartisme*: le développement des capacités des mandants tripartites à s'engager efficacement dans le dialogue social restera une priorité pour le Centre. Le dialogue social sera promu au rang d'instrument de recherche d'un consensus sur les stratégies et politiques nationales de développement et d'outil efficace pour le développement économique et social, l'égalité des genres et la non-discrimination sur le marché du travail. De même, le renforcement des capacités des institutions tripartites comme les conseils économiques et sociaux nationaux, des institutions de règlement des différends et des autres mécanismes bipartites et tripartites, restera lui aussi un domaine prioritaire pour les activités de formation. Le contenu des cours proposés par le Centre se

<sup>9</sup> BIT: *L'initiative du centenaire sur l'avenir du travail*, rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 104<sup>e</sup> session, Genève, 2015, pp. 9-17.

<sup>10</sup> Nations Unies: *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* (texte final pour adoption, 1<sup>er</sup> août 2015).

<sup>11</sup> BIT: *Propositions de programme et de budget pour 2016-17*, Conseil d'administration, 323<sup>e</sup> session, Genève, mars 2015, GB.323/PFA/1, p. 1.

concentrera sur les vrais problèmes rencontrés par les mandants sur le marché du travail ou en milieu de travail, et les activités de formation seront conçues pour contribuer à développer les capacités des mandants à relever ces défis. Cela implique l'utilisation systématique de l'analyse des besoins pour la conception et la détermination du contenu des cours, complétée évidemment par le contrôle de la qualité et l'évaluation d'impact réalisée pendant et après l'activité.

- *Égalité des genres et la non-discrimination*: le Centre poursuivra sa stratégie d'intégration du genre et adoptera une approche intégrée de l'égalité et de la diversité, en tenant compte des besoins et des conditions des différentes catégories de travailleurs. Ce sera aussi l'occasion d'approfondir le travail en matière d'égalité mené par le Centre dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015 et de l'initiative du centenaire sur les femmes au travail. Les conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante du domaine thématique de la *Promotion de l'égalité des genres et de la diversité (2015) seront également prises en considération*<sup>12</sup>. Le marqueur de genre continuera à être utilisé pour mesurer les progrès au niveau de l'intégration de l'égalité des genres dans toutes les activités de formation du Centre. En outre, le plan d'action sur le genre sera révisé et mis à jour pour la période 2016-17.
- *Apprentissage et formation améliorés par les technologies*: le Centre étendra l'utilisation de la technologie en appui à l'ensemble de ses activités de formation et d'apprentissage. De nouvelles formes d'apprentissage, de formation et d'évaluation seront explorées pour guider les formateurs et les participants. Le Campus en ligne (*E-campus*) sera le centre de gravité de la nouvelle structure institutionnelle d'apprentissage et de formation améliorés par les technologies. En 2016-17, le Centre passera à l'étape suivante de l'institutionnalisation de l'*E-campus*, celle de l'évolutivité, du renforcement de la présence numérique et de la réponse aux différents besoins d'apprentissage, en veillant aux dimensions essentielles que sont la garantie de la qualité, l'ouverture et l'inclusivité. L'accent sera mis sur la connexion des technologies et des méthodologies innovatrices au développement des capacités autour des résultats et programmes phares de l'OIT non seulement pour répondre aux besoins d'apprentissage et de partage des connaissances des mandants de l'OIT et des autres partenaires du développement, mais aussi pour aller au-delà et contribuer au développement organisationnel et au renforcement des capacités institutionnelles.

---

<sup>12</sup> CC 78/3.

## II. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

14. Le rôle principal du Centre est de proposer des services de formation et d'apprentissage de qualité élevée, pertinents et efficaces aux mandants de l'OIT en appui au travail décent et au développement durable. En phase avec son mandat élargi d'offre d'activités de formation au service du développement économique et social, il travaille également en partenariat avec d'autres acteurs du développement et réseaux qui partagent les valeurs de l'OIT et son engagement envers la justice sociale.

15. Pour la période 2016-17, le travail du Centre sera sous-tendu par une stratégie de durabilité<sup>13</sup>. Dans le contexte du Centre, la durabilité est définie comme la capacité à préserver un équilibre dynamique entre les objectifs financiers et non financiers qui, ensemble, garantiront l'avenir du Centre et lui permettront de remplir son mandat de la manière la plus efficace et la plus efficiente.

16. La stratégie de développement durable proposée 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 du travail décent et du développement durable, à travers ses réseaux avec le système des Nations Unies et les autres partenaires de développement. Le pilier Finances aborde la performance financière, et en particulier 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 est axé sur les ressources humaines, la qualité des infrastructures du Centre, l'impact environnemental de ses activités et la gestion des risques.

17. 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 sous un pilier aura un impact sur les résultats accomplis sous les autres et sera donc dommageable à la durabilité globale du Centre. Pour chaque pilier sont fixés un certain nombre de résultats assortis d'indicateurs et de cibles qui doivent permettre de mesurer les progrès au cours la période 2016-17. Les trois piliers de la stratégie de développement durable, et les résultats correspondants, sont illustrés dans le schéma ci-après.

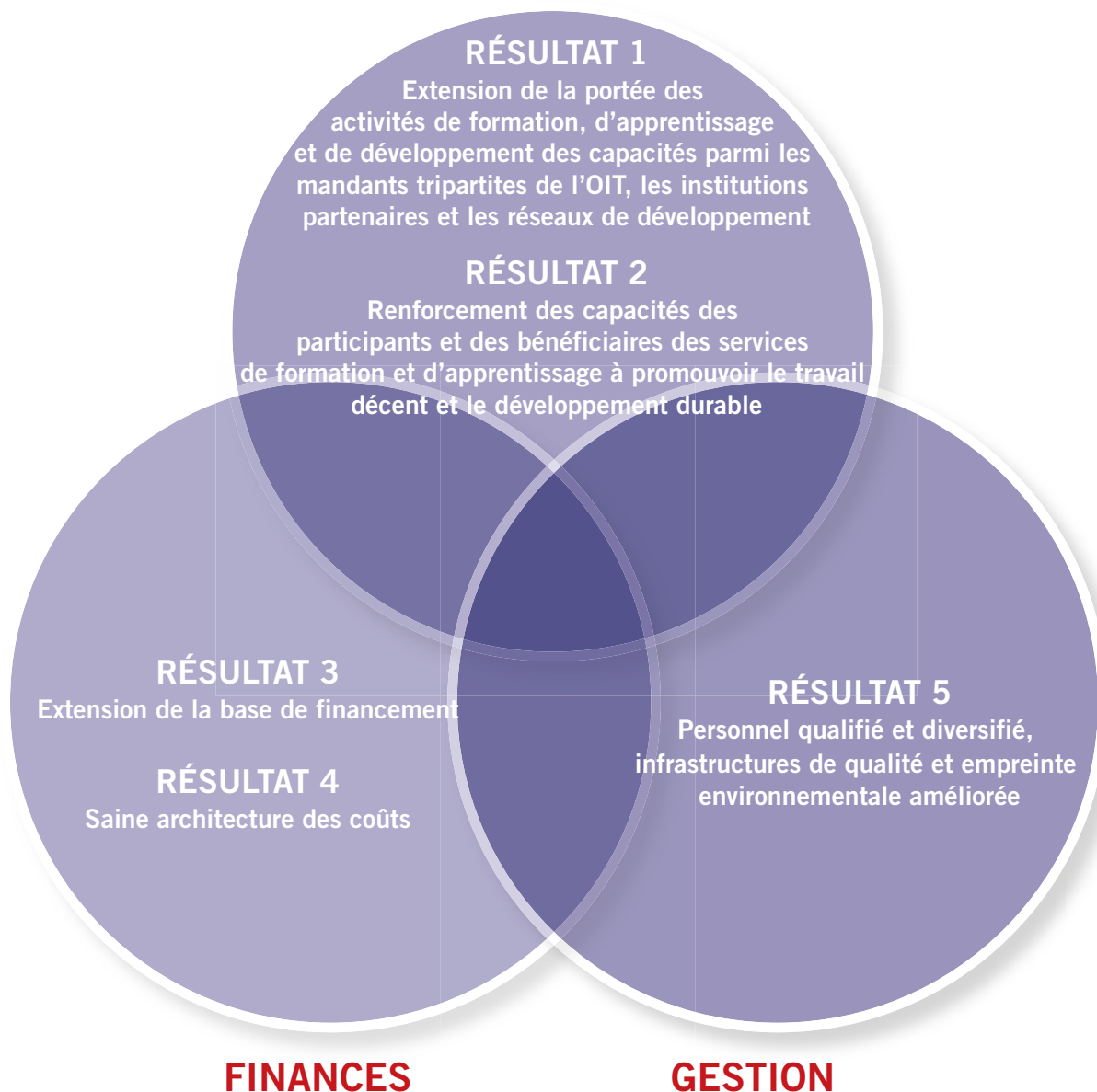
---

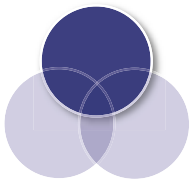
<sup>13</sup> Cette stratégie de durabilité reflète dans les grandes lignes les trois piliers du développement durable cités dans les *Conclusions concernant la promotion d'entreprises durables* adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 96<sup>e</sup> session (2007).

---

**LES TROIS DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ**

**DÉVELOPPEMENT**





## Le pilier Développement de la stratégie de durabilité contient deux résultats qui couvrent les aspects tant quantitatifs que qualitatifs des activités de formation et d'apprentissage du Centre

18. Dans le cadre de l'objectif général de promotion du travail décent pour tous, le contenu technique des activités de formation et d'apprentissage sera inspiré par les dix résultats du Plan stratégique et du programme et budget de l'OIT pour 2016-17, tout en conservant une certaine flexibilité en raison de la nature plus étendue du mandat de développement du Centre.

19. Les progrès accomplis dans la réalisation des dix résultats de l'OIT seront mesurés à travers des indicateurs liés à chaque résultat. Sous un certain nombre de ces indicateurs, les activités de formation et de développement des capacités du Centre sont explicitement identifiées comme moyens de vérification. Dans cette optique, le Centre mettra l'accent sur le transfert des connaissances, sur les compétences et sur l'échange d'expériences et de bonnes pratiques autour des dix résultats de l'OIT et en faveur des mandants. Il travaillera également avec des partenaires du système des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres réseaux de développement, pour promouvoir la connaissance et l'engagement envers l'objectif de promotion du travail décent pour tous en tant qu'élément constitutif du programme de développement pour l'après-2015.

### Encadré 2: Développement des connaissances et des capacités

Les connaissances transférées par le Centre peuvent être classées en trois grandes catégories:

- 1) attitudes, perceptions et valeurs qui modèlent la signification du concept de travail décent dans le discours politique;
- 2) preuves de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans la conception et l'application de politiques et programmes en faveur du travail décent; et
- 3) compétences permettant de mettre en œuvre les aspects de ces politiques et programmes conformément aux normes établies.

Dans la lignée de l'approche du développement des capacités institutionnelles promue par l'OIT, cet ensemble de connaissances couvre les capacités techniques et fonctionnelles, c'est-à-dire l'expertise professionnelle sur le travail décent et les facultés de leadership nécessaires pour faciliter le changement sur le terrain<sup>14</sup>.

## Nouveaux services et produits

20. De nouveaux services et produits de formation et d'apprentissage seront mis au point et déployés, notamment autour de la recommandation (n° 204) sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, 2015. Les programmes existants relatifs à la protection des travailleurs et aux petites et moyennes entreprises seront adaptés et reconditionnés si nécessaire, afin de tenir compte des résolutions et conclusions adoptées sur ces thèmes par la Conférence internationale du Travail (CIT) à sa 104<sup>e</sup> session (juin 2015). En collaboration avec le Siège et les bureaux locaux de l'OIT, de nouveaux produits et cours destinés aux mandants seront mis au point sur les programmes phares de l'OIT. Le cas échéant, les résultats des discussions sur les thèmes techniques figurant à l'ordre du jour de la 105<sup>e</sup> session (juin 2016) de la CIT seront incorporés dans l'offre de programmes de formation et d'apprentissage du Centre pour 2017.

21. Le Centre consolidera et étendra son rôle dans le développement des capacités des mandants tripartites dans le cadre des projets de coopération technique de l'OIT. Pour ce faire, il participera au cycle de gestion de ces projets dès la conception au lieu de l'intervenir qu'en phase d'exécution. S'appuyant sur les bonnes pratiques et les résultats positifs de 2014-15 (voir encadré 3 ci-dessous), il promouvra systématiquement les interventions en plusieurs étapes étalées sur une longue période (entre un et trois ans), qui renforceront l'impact, permettront une approche plus programmatique de l'apprentissage et de

<sup>14</sup> GB.309/TC/1.

la formation et accéléreront le processus de renonciation aux activités uniques à l'impact limité et au suivi déficient.

### Encadré 3: Développement des capacités des mandants de l'OIT au Bangladesh

En 2014, le bureau de l'OIT pour le Bangladesh a demandé au Centre d'organiser une série d'activités de développement des capacités institutionnelles destinées aux mandants. La formation s'étale sur une période de 18 mois dans le cadre de deux projets de l'OIT portant d'une part sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur du prêt-à-porter et de l'autre sur les principes et droits fondamentaux au travail. Ces deux projets adoptent une approche par laquelle les capacités des institutions locales sont renforcées afin de promouvoir le travail décent et les pratiques commerciales durables. Les activités délivrées par le Centre sont axées autour de trois acteurs:

*Ministère de l'Inspection des usines et des établissements (DIFE):* formation des nouveaux inspecteurs du travail; développement de matériel didactique pour les inspecteurs du travail; formation de formateurs; et facilitation de cours de formation pour les inspecteurs du travail.

*Organisations d'employeurs et de travailleurs:* développement des capacités en matière de sécurité et santé au travail, y compris formation de formateurs.

*Institut des relations professionnelles (IRI):* évaluation des capacités institutionnelles; accueil sur le campus d'une délégation venue faire connaissance avec les activités de formation du Centre, y compris l'*E-campus*; tutorat en cours d'emploi en matière de conception de la stratégie de formation; et soutien au lancement d'au moins deux produits d'apprentissage dans le cadre de la nouvelle stratégie de formation.

Cette approche holistique a permis de mettre en place des synergies, de produire des effets d'échelle, de réduire les coûts et de développer la collaboration entre les projets de coopération techniques sur le terrain. Elle a également permis au Centre de déployer des interventions d'apprentissage en plusieurs étapes plutôt que de proposer des activités de formation uniques, ce qui a accru l'impact.

22. S'il le faut, les activités au succès décroissant seront remplacées par de nouvelles activités répondant aux besoins des mandants de l'OIT et reflétant les nouveaux développements dans les normes, les politiques et les priorités de l'OIT. Parallèlement, la portée des modalités de formation à distance offertes sur le Campus en ligne sera étendue, notamment grâce aux cours en ligne ouverts à tous (MOOC). L'accent renouvelé et renforcé sur la formation à distance permettra au Centre de toucher un public plus large tout en réduisant ses coûts.

23. La bibliothèque existante est petit à petit transformée en une bibliothèque numérique qui permettra à tous les participants d'accéder depuis leur tablette à un large éventail d'informations provenant de l'OIT, du Centre et d'autres sources. Les activités mixtes, qui combinent la formation en face-à-face et l'apprentissage à distance (la célèbre « approche de l'apprentissage de Turin »<sup>15</sup> seront étendues.

24. Le Centre continuera à développer et à affiner le format des académies, conformément aux conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante de 2014<sup>16</sup>. En outre, le Comité de la formation syndicale a recommandé que les académies mondiales des travailleurs, qui seront lancées en 2016 et suivies de manifestations de formation au niveau régional, soient réalisées en partenariat avec des institutions de formation syndicale nationales<sup>17</sup>.

25. L'organisation d'activités de formation et d'apprentissage en partenariat avec d'autres prestataires de services de formation nationaux et régionaux sera renforcée. Ces partenariats contribuent à plusieurs dimensions de la stratégie de développement durable car ils augmentent la portée, promeuvent le développement des capacités et facilitent la mobilisation des ressources, en particulier au niveau local. Le Centre explorera ainsi systématiquement les possibilités d'interventions conjointes de développement des capacités dans le cadre de consortiums avec des institutions nationales et régionales de formation de ministères du Travail, d'organisations d'employeurs et de travailleurs ou autres, ou encore de partenariats non traditionnels tels que la collaboration au développement triangulaire ou Sud-Sud. L'échange d'experts entre le Centre et ces institutions de formation nationales et régionales sera facilité.

<sup>15</sup> Pour de plus amples informations sur l'approche de l'apprentissage de Turin: [http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/I2019approche-de-I2019apprentissage-de-turin?set\\_language=fr](http://www.itcilo.org/fr/le-centre/about-us/I2019approche-de-I2019apprentissage-de-turin?set_language=fr)

<sup>16</sup> CC 77/4.

<sup>17</sup> CC 78/7a.

26. La *Turin School of Development* (TSD), qui fait partie intégrante de l'offre de développement des capacités du Centre, continuera à promouvoir un enseignement de qualité pour des étudiants originaires des quatre coins du monde. À travers ses programmes de master, elle maintiendra son engagement envers le partage de connaissances et d'expertises, et aidera ses étudiants à mieux relever les défis économiques et sociaux, notamment le développement durable, la réduction de la pauvreté, la sécurité et la santé au travail, et la création d'emplois. Un nouveau master en relations industrielles et relations d'emploi sera lancé pour l'année universitaire 2015-16. La TSD étendra ses partenariats et son travail de réseautage avec les agences des Nations Unies, les universités et les autres acteurs du développement.

## Contrôle de la qualité et évaluation de l'impact

27. L'excellence dans la formation et l'apprentissage sera encouragée par des mesures d'amélioration continue de la qualité, par un recours accru aux enquêtes en ligne et par des évaluations indépendantes plus systématiques. D'autres mesures seront prises pour améliorer le suivi et l'évaluation de la qualité et de l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre, en tenant compte, *inter alia*, de la préoccupation exprimée dans l'*Examen de la structure et des opérations sur le terrain et de la coopération technique de l'OIT* (2013) à propos de la pertinence des services du Centre pour les mandats de l'OIT. Les nouvelles mesures seront mues par le souci d'amélioration de la collecte et de l'analyse des données quantitatives et qualitatives.

28. Le Centre mettra à niveau ses processus et outils de suivi afin d'évaluer la satisfaction des participants *pendant* le processus de formation. Des sondages quotidiens en ligne seront introduits, qui seront gérés par les tablettes distribuées aux participants, et les résultats traités en temps réel. Les données permettront au responsable de l'activité d'affiner immédiatement l'expérience d'apprentissage; jusqu'ici, la satisfaction des participants n'était évaluée qu'au terme de la formation, et donc trop tard pour pouvoir prendre des mesures correctives.

29. Le système interne de contrôle de la qualité est en pleine refonte et sera désormais orienté sur la validation des connaissances et compétences acquises. Cela se fera toujours à travers les évaluations de fin d'activité, à l'aide d'une application en ligne, et pour chaque activité de formation et d'apprentissage. Ces autoévaluations seront adaptées par les responsables d'activités au contexte spécifique de la formation concernée et gérées elles aussi sur tablette. Comme pour les enquêtes de satisfaction des participants, les résultats seront regroupés par activité afin refléter les scores moyens d'acquisition de connaissances et utilisés à des fins d'étalonnage interne. Les résultats serviront également à l'amélioration de l'offre de formation et d'apprentissage existante et à la conception de nouveaux produits et services.

30. Ce système maison sera complété par des évaluations externes *ad hoc* qui serviront à vérifier l'application des connaissances après la formation. En plus de ces évaluations externes portant sur des activités spécifiques, le Centre commanditera chaque année une évaluation externe indépendante d'un certain nombre d'activités liées à l'un de ses domaines d'expertise, comme il l'a fait en 2015 avec l'évaluation des activités sur la *Promotion de l'égalité des genres et de la diversité*. Les conclusions et recommandations de ces évaluations indépendantes seront présentées au Conseil et alimenteront le débat sur l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre dans les domaines sélectionnés.

### Résultat 1: Pourcentage de mandants tripartites de l'OIT touchés par les activités de formation et d'apprentissage résidentielles (y compris mixtes) du Centre

**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

**Base de référence (2014):** 40,1 pour cent du total des participants

**Cible:** 43 pour cent

**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

**Base de référence (2014):** 10 042 participants

**Cible:** 22 000 participants

**Indicateur 1.3:** Nombre total de participants touchés par les activités de formation et d'apprentissage à distance (à l'exclusion des activités mixtes), ventilé par mandants de l'OIT, partenaires du développement, genre et jours-participant

**Base de référence (2014):** 2 726 participants

**Cible:** 8 000 participants

**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)

**Base de référence (2014):** 19 pour cent

**Cible:** 50 pour cent

**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

**Base de référence (2014):** 53 pour cent

**Cible:** 55 pour cent

**Indicateur 1.6:** Pourcentage d'activités de formation du Centre organisées en partenariat avec une institution de formation nationale ou internationale

**Base de référence (2014):** 17 pour cent

**Cible:** 30 pour cent

### Résultat 2: Pourcentage d'activités de formation du Centre organisées en partenariat avec une institution de formation nationale ou internationale

**Indicateur 2.1:** Niveau de satisfaction des participants en fin d'activité (score moyen obtenu par la qualité globale des activités de formation)

**Base de référence (2014):** 4,46

**Cible:** 4,50

**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

**Base de référence:** À établir en 2015

**Cible:** 90 pour cent des participants aux cours ouverts ont renforcé leurs connaissances.

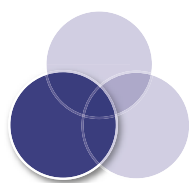
**Indicateur 2.3:** Pourcentage d'activités de formation et d'apprentissage qui atteignent un score de 2 dans le système du marqueur de genre<sup>18</sup>

**Base de référence (2014):** 35 pour cent

**Cible:** 40 pour cent

<sup>18</sup> Dans le système du marqueur de genre, les activités qui obtiennent un score de 2 sont celles qui intègrent l'égalité des genres de manière significative, notamment en accordant une attention totale aux aspects de genre du contenu de la formation, à l'équilibre de genre parmi les orateurs et les autres intervenants, à la fourniture d'une documentation sensible au genre, et en cherchant une répartition optimale des hommes et des femmes parmi les participants.





## Le pilier Finances de la stratégie de durabilité contient deux résultats qui couvrent la base de financement et l'architecture des coûts

### Extension de la base de financement

31. Pour soutenir ses programmes de formation et les délivrer de la manière la plus efficace et réactive possible, le Centre doit consolider sa base de financement, accroître l'efficacité de ses opérations grâce à une rationalisation des processus commerciaux et administratifs et mettre en place une structure de coûts allégée. Le pilier Finances de la stratégie de développement durable est constitué de deux résultats relatifs au renforcement de la base de financement et à une saine architecture des coûts.

32. Il est nécessaire d'étendre la base de financement du Centre pour réduire les risques associés à la dépendance excessive vis-à-vis d'un nombre limité de bailleurs de fonds, et ainsi augmenter la prévisibilité des ressources. C'est essentiel dans le contexte d'incertitude des contributions volontaires des partenaires du développement, des taux de change volatils et de l'instabilité économique et financière qui caractérise l'économie mondiale. Les mesures suivantes seront prises ou poursuivies pour consolider la base de financement:

- élargir le portefeuille de projets de coopération technique financés par des partenaires multi- et bilatéraux et par d'autres clients institutionnels, en étroite collaboration avec l'OIT, afin d'assurer des contrats à plus grande échelle et à plus long terme;
- adopter une approche plus sélective et stratégique des appels d'offres, y compris entrer dans des consortiums avec d'autres prestataires de services de formation et d'apprentissage dans le secteur public et privé;
- augmenter le travail direct de sensibilisation des partenaires du développement non traditionnels (fonds fiduciaires et acteurs non étatiques);
- élargir la portée du programme visant les BRICS;
- explorer systématiquement le potentiel des partenariats de développement non traditionnels, y compris avec le secteur privé;
- faciliter la participation autofinancée aux cours ouverts en établissant une facilité de paiement électronique sur le site internet du Centre.

33. Le Centre continuera à entretenir et à renforcer les relations avec les partenaires multi- et bilatéraux existants, sur la base de sa réputation bien établie de fiabilité, de qualité et d'efficacité dans la prestation de services de formation et d'apprentissage. Outre avec le gouvernement de l'Italie, le Centre entretient des relations bilatérales avec d'autres partenaires, dont la France, le Portugal, l'Espagne et la Région wallonne (Belgique), qui contribuent financièrement à la pérennité des activités de formation du Centre. Ces contributions fournissent des ressources importantes pour le développement de nouveaux produits, pour la diversification de l'offre linguistique des activités, et pour l'accès à la formation des représentants d'institutions nationales aux moyens limités, notamment les ministères du Travail, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs.

34. Pour établir une relation plus dynamique vis-à-vis de ses partenaires multi- et bilatéraux, le Centre:

- diffusera les histoires à succès et partagera les enseignements tirés des évaluations de ces partenariats pluriannuels;
- fournira aux représentants des bailleurs de fonds dans les capitales et dans les missions à Genève des informations sur les nouveaux développements survenus à Turin;
- organisera des briefings et des réunions de consultation afin de générer des idées et d'obtenir des avis éclairés sur les nouvelles possibilités de collaboration;
- impliquera les représentants des bailleurs de fonds au niveau national dans des manifestations et activités financées par leur partenariat;
- recherchera les contributions techniques de spécialistes des pays donateurs;

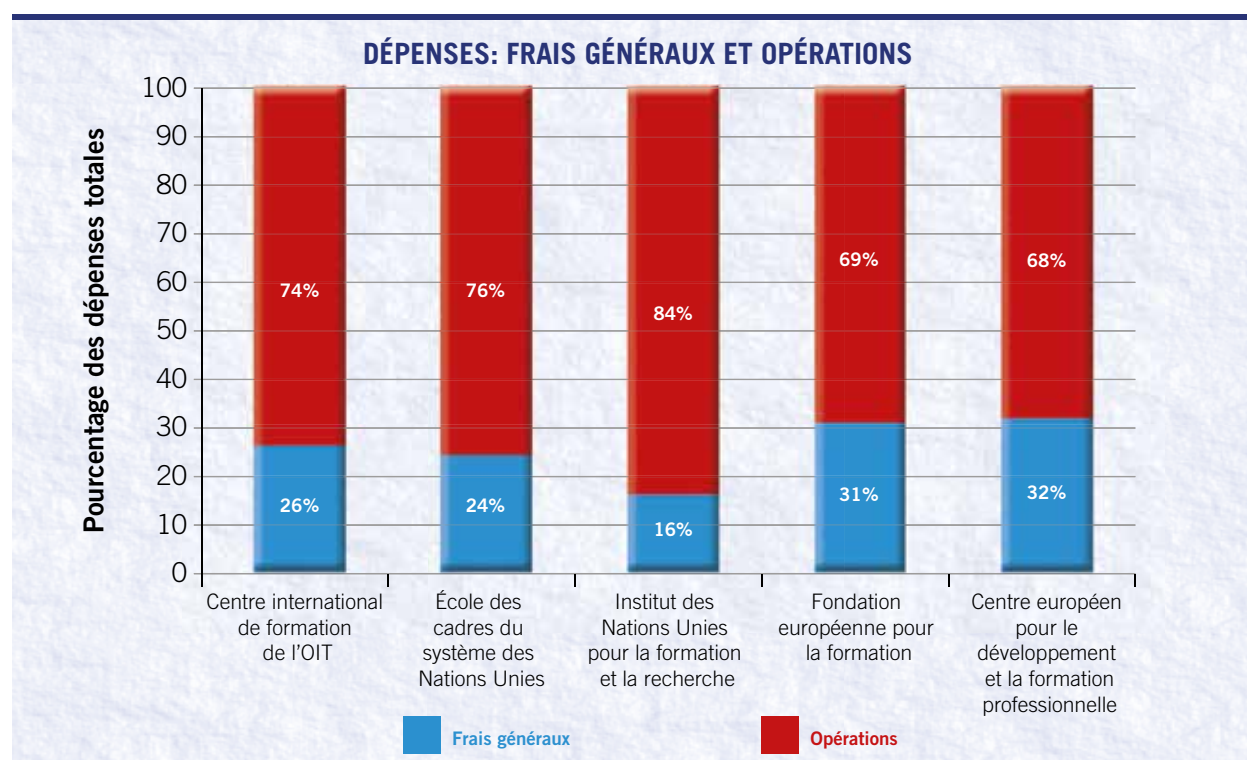
- préparera des propositions d'activités conjointes sur des thèmes prioritaires spécifiques, en soutien des objectifs du développement au sens large.

## Saine architecture des coûts

35. Une équipe chargée de la refonte, de la simplification et de la rationalisation des processus commerciaux et administratifs a été créée en 2015. En 2016, elle poursuivra ses travaux sur la simplification d'un certain nombre de flux de travail prioritaires qui auront un impact significatif sur l'efficacité des opérations commerciales. Le système de planification des ressources d'entreprise (ERP) sera mis à jour en 2016 pour contribuer à des gains d'efficience dans les flux opératoires. La meilleure utilisation des solutions informatiques devrait elle aussi produire des avantages substantiels.

36. Un nouvel indicateur pour le calcul des frais généraux mesure ceux-ci (frais liés au personnel et non liés au personnel) par rapport au total des frais fixes (liés au personnel ou non), qui constitue un dénominateur stable et permet donc des comparaisons précises d'année en année. Les frais généraux ont été analysés de près et sont maintenant clairement définis comme étant les dépenses qui n'ont pas de lien direct avec les activités de formation. Selon cette méthodologie et cette définition, la base de référence établie en 2014 montre que 74 pour cent du total des frais fixes étaient directement liés à des activités de formation. Il a également été calculé que chaque mouvement d'un point de pourcentage dans les frais généraux représente plus ou moins 200 000 euros.

37. Le Centre a comparé la cible pour cet indicateur avec un certain nombre d'autres institutions internationales similaires au Centre en termes de mandat (formation et apprentissage), de base de financement (combinaison de subventions et de recettes propres) et de paramètres de coûts fixes (salaires et avantages du personnel). Le graphique ci-dessous illustre les tendances dans le pourcentage global des frais généraux par rapport aux dépenses de fonctionnement dans les quatre établissements sélectionnés<sup>19</sup>:



<sup>19</sup> Les données pour l'ECSNU et l'UNITAR sont basées sur les coûts réels annoncés pour 2014 et 2015. La ventilation pour l'ETF et le CEDEFOP correspond aux estimations faites par le Centre sur la base des états financiers de chaque institution pour l'exercice 2014. Ces estimations n'ayant pas été vérifiées par les institutions concernées, elles ne doivent être envisagées qu'à titre indicatif.

38. Une nouvelle stratégie pluriannuelle relative aux technologies de l'information et de la communication sera lancée en 2016, basée sur le plan stratégique en la matière pour 2012-15. L'accent y sera mis sur la recherche d'un meilleur équilibre entre l'innovation, l'efficacité des opérations, la qualité des services et la gouvernance. Le Centre entend obtenir la certification ISO 27001, cadre de gouvernance informatique appliqué dans le système des Nations Unies et étalon international pour la sécurité informatique.

39. Les audits interne et externe fournissent au Conseil une garantie importante sur l'environnement de contrôle financier et sur la qualité de la gouvernance financière. Les recommandations de ces audits aident la Direction du Centre à améliorer la gouvernance financière et à promouvoir une culture de transparence et de responsabilité. L'application des recommandations prioritaires du commissaire aux comptes et de l'auditeur interne fait l'objet d'un suivi systématique et d'un rapport au Conseil. La conformité aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) sera assurée, et toute nouvelle norme sera analysée et les processus ou changements requis seront réalisés.

### Résultat 3: Extension de la base de financement

**Indicateur 3.1:** Recettes totales

**Base de référence (2014):** 35,8 millions d'euros

**Cible:** 75 millions d'euros

**Indicateur 3.2:** Recettes générées par les activités de formation s'inscrivant dans le cadre de contrats à grande échelle

**Base de référence (2014):** 731 000 euros

**Cible:** 5 millions d'euros.

**Indicateur 3.3:** Nombre d'accords de financement signés avec de nouveaux partenaires non traditionnels

**Base de référence (2014):** 2 accords

**Cible:** 6 accords

**Indicateur 3.4:** Taux de succès de la participation aux appels d'offres

**Base de référence (2014):** 23 pour cent

**Cible:** 25 pour cent

### Résultat 4: Saine architecture des coûts

**Indicateur 4.1:** Nombre de processus commerciaux et administratifs prioritaires rationalisés

**Base de référence:** À établir en 2015

**Cible:** 6 processus commerciaux et administratifs prioritaires rationalisés

**Indicateur 4.2:** Frais fixes

**Base de référence (2014):** 26 pour cent

**Cible:** 25 pour cent

**Indicateur 4.3:** Alignement du cadre de gouvernance des technologies de l'information sur celui appliqué dans le système des Nations Unies

**Base de référence (2014):** Réalisation d'une analyse en vue de la certification ISO 27001

**Cible:** Obtention et conservation de la certification ISO 27001

**Indicateur 4.4:** Avis sans réserve du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS

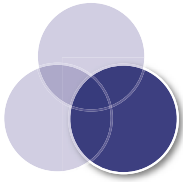
**Base de référence (2014):** 100 pour cent

**Cible:** 100 pour cent

**Indicateur 4.5:** Mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe

**Base de référence (2014):** Audit interne: 65 pour cent  
Audit externe: 94 pour cent

**Cible:** Audit interne: 75 pour cent  
Audit externe: 95 pour cent



## Le pilier Gestion de la stratégie de durabilité contient un résultat qui couvre à la fois les ressources humaines, les infrastructures et l’empreinte environnementale

40. Pour le pilier Gestion, plusieurs indicateurs ont été créés, qui concernent les ressources humaines, la qualité des infrastructures du campus et l’empreinte environnementale des opérations du Centre. Ce résultat est lié à ceux des piliers Développement et Finances et les renforce.

### Personnel qualifié et diversifié

41. Le Centre sait que son personnel est son atout le plus important et que l’investissement dans le développement de ses ressources humaines est un élément clé de la stratégie de développement durable. L’investissement dans la formation du personnel sera augmenté afin de développer les compétences d’apprentissage du personnel autour des dix résultats de l’OIT et de rester à la pointe de la technologie. En outre, les priorités suivantes ont été identifiées par le Comité mixte sur la formation et le développement du personnel:

- renforcement des compétences de leadership et de gestion;
- promotion du travail d’équipe efficace;
- développement des compétences techniques et pédagogiques du personnel en matière de méthodologies de formation et d’utilisation des technologies; et
- promotion d’une culture du service dans toutes les unités du Centre.

42. La formation en langues restera la composante de base du développement du personnel. Elle ne se limitera pas aux quatre langues officielles du Centre (anglais, espagnol, français et italien), mais concernera également d’autres langues, dont l’arabe, le chinois, le portugais et le russe. La mobilité interne et les détachements sur de courtes missions seront encouragés afin d’accroître les possibilités de renforcer les compétences techniques et d’acquérir plus d’expérience professionnelle.

43. La politique des contrats sera alignée plus étroitement sur celle l’OIT et de l’ensemble du système des Nations Unies. À cette fin, une révision de la politique des contrats, y compris un examen du recours aux contrats basés sur des projets, a été lancée au début de 2015 par la Direction, en collaboration avec le Syndicat du personnel, sous les auspices du Comité de négociation paritaire.

44. Le Centre redoublera d’efforts pour améliorer la diversité géographique et régionale du personnel et parvenir à la parité dans la catégorie professionnelle. Les cibles proposées sous les deux indicateurs sont ambitieuses mais réalisables. Pour atteindre les 40 pour cent de fonctionnaires de la catégorie professionnelle originaires de pays hors Europe, la rotation relativement faible du personnel exigera une approche proactive de l’accès aux réseaux de recrutement dans les États Membres dans les régions sous-représentées, une plus grande utilisation des médias sociaux et un meilleur ciblage des efforts de recrutement.

45. En consultation avec le Comité mixte sur la sécurité et la santé au travail, le système de gestion de la SST sera renforcé et clarifié. Des initiatives seront menées pour améliorer le bien-être du personnel en milieu de travail, notamment en mettant à disposition des conseillers et des tuteurs, et en organisant des activités de développement des capacités des fonctionnaires sur des questions telles que la gestion du temps et l’organisation du travail. Des activités de formation spécifiques seront organisées sur la mise en œuvre du plan d’urgence et d’évacuation.

### Infrastructures de qualité

46. La qualité des infrastructures didactiques et résidentielles du campus sera améliorée sur la base d’un plan directeur. Ce plan insistera sur les investissements stratégiques relatifs aux infrastructures, à la qualité de la vie sur le campus pour les participants et le personnel, aux mesures de conciliation de la vie familiale et

de la vie professionnelle et à l'accessibilité des bâtiments pour les personnes handicapées. Les infrastructures résidentielles seront évaluées par rapport aux normes en vigueur dans l'industrie hôtelière.

## Empreinte environnementale

47. Des mesures seront prises pour continuer à diminuer l'empreinte environnementale du Centre, y compris par l'utilisation accrue d'énergie provenant de sources renouvelables, le recyclage, la mise de l'accent sur l'apprentissage durable, la réduction de la consommation de papier et la rationalisation et la centralisation des imprimantes. Le Centre participera à l'initiative conjointe Nations Unies/OMT *Hotel Energy Solutions*, est un projet audité indépendamment qui entend réduire les émissions et l'empreinte carbone des installations hôtelières. Le Groupe consultatif pour un campus vert, qui réunit des représentants des trois entités présentes sur le campus, continuera à conseiller la Direction sur les initiatives de verdissement appropriées.

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

#### Indicateur 5.1: Investissement dans la formation et le développement du personnel

**Base de référence (2014):** 29 pour cent du budget alloué au développement du personnel investis dans la formation en leadership et en gestion

**Base de référence (2014):** 29 pour cent du budget alloué au développement du personnel investis dans la formation technique, pédagogique et orientée sur le service

**Cible:** 35 pour cent du budget alloué au développement du personnel investis dans la formation en leadership et en gestion

**Cible:** 35 pour cent du budget alloué au développement du personnel investis dans la formation technique, pédagogique et orientée sur le service

#### Indicateur 5.2: Diversité régionale et géographique et équilibre de genre au sein du personnel de la catégorie professionnelle

**Base de référence (2014):** 31 pour cent originaires de pays hors Europe

**Base de référence (2014):** 44 pour cent de femmes

**Cible:** 40 pour cent originaires de pays hors Europe

**Cible:** 50 pour cent de femmes

#### Indicateur 5.3: Qualité des infrastructures résidentielles et didactiques

**Base de référence (2014):** 76 pour cent des participants jugent la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente.

**Base de référence:** À établir en 2015.

**Cible:** 80 pour cent des participants jugent la qualité des infrastructures résidentielles bonne ou excellente.

**Cible:** 95 pour cent des participants jugent la qualité des infrastructures didactiques bonne ou excellente.

#### Indicateur 5.4: Empreinte environnementale

**Base de référence (2014):** Octroi du Drapeau vert

**Base de référence (2014):** 40 pour cent de l'énergie consommée proviennent de sources renouvelables.

**Cible:** Conserver le Drapeau vert

**Cible:** 60 pour cent de l'énergie consommée proviennent de sources renouvelables.

## Registre des risques

48. Le Centre entend améliorer les processus et procédures de gestion des risques déjà en place. Le tableau ci-après donne un aperçu mis à jour des risques les plus importants pour la période 2016-17. Le registre des risques fera l'objet d'un suivi et, le cas échéant, d'un ajustement par le Comité de gestion des risques. Des registres des risques distincts, prévoyant les mesures d'atténuation appropriées, seront tenus au niveau des principales unités organiques.

**Tableau 1: Registre des risques pour 2016-17**

N°	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Détenteur(s) du risque
1.	Les programmes de formation ne sont pas alignés sur les besoins opérationnels changeants de l'OIT et ne sont pas adaptés aux pratiques d'excellence internationales rencontrées sur la scène mondiale du développement.	Intégration opérationnelle avec les résultats de l'OIT insuffisante; incapacité de se tenir au diapason de l'évolution dans les domaines de l'innovation, du partage de connaissances, de l'étalonnage et du réseautage; infrastructures et technologies déficientes.	Aligner le Plan stratégique et le programme de travail du Centre sur le Plan stratégique et le Programme et budget de l'OIT pour 2016-17; participer activement aux différents réseaux et partenariats internationaux; investir en permanence dans l'amélioration stratégie des infrastructures et technologies du campus.	Directeur Directeur adjoint Directeur de la formation
2.	Un événement a un impact négatif sur la réalisation du programme ou sur la continuité des opérations dans son ensemble.	Incendie, dégâts des eaux, acte malveillant, catastrophe naturelle, troubles politiques, attentat terroriste, pandémies ou autres circonstances similaires	Mise en place de plans de continuité des activités et des activités informatiques; création d'une équipe de réaction rapide chargée d'organiser une réponse intégrée à travers tous les services essentiels.	Chef, ICTS Chef, FIS
3.	Réduction substantielle des contributions volontaires ou retrait d'un important organisme donateur ayant un impact négatif sur la durabilité financière.	Climat économique défavorable pour les principaux bailleurs de fonds ou donateurs; diminution de la demande de services de la part de l'OIT ou d'autres partenaires; augmentation des frais fixes; hausse des sommes impossibles à collecter; contrôle budgétaire inadéquat; aucune augmentation dans la base de financement.	Contrôle régulier des principaux indicateurs de performance financière par le Comité des finances; comparaison des résultats financiers par rapport au budget approuvé; limitation des frais fixes; collecte proactive des sommes à recevoir; stratégie de mobilisation de ressources et de conclusion de nouveaux partenariats.	Comité des finances Trésorier Chef, PRODEV
4.	Un important partenaire financier du Centre est placé en redressement judiciaire, entraînant une perte financière significative, une possible interruption des opérations et un dommage à la réputation.	Mauvaise gestion des risques par l'institution financière concernée de la crise financière mondiale; non-exercice d'une diligence appropriée dans la sélection des partenaires financiers.	Mise en place de protocoles stricts pour la sélection des partenaires financiers; prudence dans la politique des investissements; suivi régulier par le Comité des finances.	Trésorier Comité des finances

N°	Risque	Cause(s) identifiée(s)	Mesure(s) d'atténuation	Détenteur(s) du risque
5.	Le passage à un budget biennal aggrave l'incertitude quant au financement, aux recettes propres, à l'inflation et à l'évolution des taux de change.	Environnement économique mondial difficile; variabilité des taux de change; impossibilité de prévoir les fluctuations de l'euro, en particulier par rapport au dollar des États-Unis, sur une période de deux ans.	Application dans le budget d'estimation prudentes; création d'une ligne « Imprévu » dans le budget; suivi régulier par le Trésorier et le Comité des finances des taux d'inflation et de change.	Trésorier Comité des finances
6.	Des partenariats avec des institutions inappropriées ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Criblage et examen inadéquats et manque de diligence.	Établissement d'un mécanisme et de procédures internes de contrôle et d'approbation de tous les accords de partenariat et de financement.	Comité d'approbation des contrats et des accords de financement
7.	Une fraude, des pratiques ou un comportement contraires à l'éthique entraînent une perte financière significative et/ou ont un impact négatif sur la réputation du Centre.	Comportement contraire à l'éthique ou illégal d'un membre du personnel, d'un fournisseur ou d'un participant.	Clarification du cadre de responsabilité; application d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude; institution du Comité d'approbation des contrats et des accords de financement; adoption de politiques sur l'éthique et le conflit d'intérêts; séparation des tâches; diligence en matière de sélection des participants.	Directeur de la formation Chef, HRS Trésorier
8.	Risques pour la sécurité et la santé au travail entraînant des accidents, des litiges et une perte financière.	Information inadéquate et application inadaptée des procédures en matière de sécurité et santé au travail.	Respect strict des normes de sécurité des Nations Unies; exercices incendie réguliers; contrôle régulier de la qualité de l'air et de l'eau et de la présence d'amiante et contrôle de la couverture par l'assurance; système de gestion de la sécurité.	Chef, FIS Chef, HRS

### III. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2016-17

49. Pour la première fois, le projet de budget est présenté pour une période de deux ans. Si cela permettra une programmation plus précoce et plus cohérente des activités avec l'OIT, cela accroît les risques financiers courus par le Centre. Une approche prudente a donc été adoptée dans l'établissement des propositions de recettes et de dépenses.

50. Les principaux paramètres financiers qui sous-tendent le projet de budget sont les suivants:

- les revenus fixes (contributions volontaires) sont projetés à leur montant actuel. Si la contribution de l'OIT est déjà connue et inscrite dans le Programme de budget pour 2016-17, on suppose que la contribution *ex-lege* du gouvernement italien sera maintenue à son niveau actuel pour chaque année du biennat;
- les recettes propres (provenant des services de formation et de conseil ou d'autres activités) sont projetées à leur montant annuel moyen pour la période couverte par le précédent Plan stratégique, en tenant compte de l'impact du cycle de programmation biennal de l'OIT, qui tend à assurer des niveaux de recettes plus élevées lors de la deuxième année;
- les frais généraux (liés au personnel ou non) seront réduits lors de chaque année du biennat, conformément à la cible du Plan stratégique, et
- les frais variables (liés au personnel ou non) sont projetés à leur niveau actuel.

51. Le passage à un budget biennal augmente le risque financier en raison de l'incertitude, notamment, quant aux taux d'inflation et de change. Par exemple, une hausse plus importante que prévu du taux d'inflation national ou local et/ou une hausse significative de l'euro, en particulier vis-à-vis du dollar américain, auraient un impact négatif. Pour atténuer ce risque, une nouvelle ligne budgétaire pour les « Imprévus » a été créée.

52. Il convient de noter que même si le Centre passe à un cycle de programme et budget biennal, les états financiers et le rapport du commissaire aux comptes seront toujours présentés sur une base annuelle.

53. Conformément aux dispositions de l'article 4 du Règlement financier du Centre, les propositions de recettes et de dépenses pour la période 2016-17 figurent ci-après. Outre les propositions relatives au Fonds de fonctionnement, on y trouvera des informations sur le Fonds pour l'amélioration du campus et sur le Fonds d'innovation.

54. Les propositions relatives au Fonds de fonctionnement sont divisées en chapitres et postes au tableau 2, qui reproduit également les dernières estimations pour 2015 et les résultats réels pour 2014. Les recettes (partie A) sont subdivisées en contributions volontaires (chapitre I), recettes propres (chapitre II) et utilisation des excédents des exercices précédents (chapitre III), et les dépenses (partie B) sont regroupées en trois catégories distinctes: les frais fixes (chapitre IV), les frais variables liés au volume d'activités (chapitre V) et une nouvelle ligne « Imprévus » servant à composer avec les hausses éventuelles dues aux fluctuations plus importantes que prévu des taux d'inflation et/ou de change (chapitre VI). Les détails pour chaque ligne budgétaire sont présentés à l'annexe documentaire I.

55. Les hypothèses suivantes ont servi de base à l'élaboration des propositions de recettes et de dépenses:

- le programme comprend les activités déjà inscrites au calendrier de l'année 2016 pour lesquelles le financement est acquis, celles dont les négociations en cours ou imminentes comportent des chances d'aboutissement raisonnables, ainsi que des projections de recettes propres basées sur les performances



passées du Centre. Ces projections sont incertaines, et une approche prudente a donc été adoptée pour calculer les chiffres finaux pour 2016-17;

- les activités négociées avec les bailleurs de fonds devraient couvrir leurs frais variables (liés au personnel ou non) et dégager une contribution adéquate aux frais fixes du Centre;
- les frais de personnel sont basés sur les niveaux approuvés au moment de la préparation du projet de budget et tiennent compte des augmentations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) connues en juin 2015;
- un taux d'inflation de 1,4 pour cent a été appliqué pour 2016 et un taux de 1,5 pour cent pour 2017<sup>20</sup>.

**TABLEAU 2: PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2015 ET PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2016-17**

(en milliers d'euros)			2014	2015	2014-15	2016-17
Chapitre	Poste	PARTIE A – RECETTES	Montants réels	Prévisions	Total	Projet de budget
<b>I.</b>		<b>Contributions volontaires</b>				
	10	Organisation internationale du Travail	2 990	3 712	6 702	7 165
	11	Gouvernement italien ( <i>ex-lege</i> )	7 850	7 850	15 700	15 700
	12	Région Piémont (Italie)	50	-	50	-
	13	Gouvernement portugais	250	250	500	500
	14	Ville de Turin	349	-	349	-
		<b>Total contributions volontaires</b>	<b>11 489</b>	<b>11 812</b>	<b>23 301</b>	<b>23 365</b>
<b>II.</b>		<b>Recettes propres</b>				
	20	Activités de formation et services de conseil	21 986	24 200	46 186	51 200
	21	Publications	771	1 000	1 771	2 000
	22	Autres recettes	937	1 400	2 337	2 000
		<b>Total recettes propres</b>	<b>23 694</b>	<b>26 600</b>	<b>50 294</b>	<b>55 200</b>
<b>III.</b>		<b>Divers</b>				
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	655	950	1 605	1 500
	31	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour l'examen des processus métiers	-	145	145	123
		<b>Total des recettes</b>	<b>35 838</b>	<b>39 507</b>	<b>75 345</b>	<b>80 188</b>
<b>Chapitre</b>	<b>Poste</b>	<b>PARTIE B – DÉPENSES</b>				
<b>IV.</b>		<b>Frais fixes</b>				
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	14 593	15 440	30 033	31 971
	41	Collaborateurs externes	487	460	947	954
	42	Infrastructures	2 380	2 217	4 597	3 593
	43	Sécurité	360	414	774	826
	44	Frais généraux d'exploitation	708	753	1 461	1 457
	45	Missions et représentation	175	265	440	528
	46	Gouvernance	374	397	771	732
	47	Technologies de l'information	1 618	1 427	3 045	2 971
	48	Amortissement des immobilisations	376	626	1 002	1 348
	-	Divers	(217)	-	(217)	-
		<b>Total frais fixes</b>	<b>20 854</b>	<b>21 999</b>	<b>42 853</b>	<b>44 380</b>

<sup>20</sup> Source: Institut national italien de statistiques (ISTAT).

(en milliers d'euros)			2014	2015	2014-15	2016-17
Chapitre	Poste	PARTIE B – DÉPENSES	Montants réels	Prévisions	Total	Projet de budget
<b>V.</b>		<b>Frais variables</b>				
	50	Personnel sur projet	2 639	2 582	5 221	4 999
	51	Collaborateurs externes	4 385	4 590	8 975	9 768
	52	Missions	691	635	1 326	1 350
	53	Frais liés aux participants	4 982	6 480	11 462	13 790
	54	Livres, matériel didactique et autres fournitures	493	540	1 033	1 149
	55	Infrastructures de formation et services hors Turin	675	1 080	1 755	2 298
	56	Autres frais variables	123	176	299	374
	57	Frais liés aux recettes provenant des publications	510	640	1 150	1 280
	58	Autres frais liés aux autres recettes	100	100	200	200
		<b>Total frais variables</b>	<b>14 598</b>	<b>16 823</b>	<b>31 421</b>	<b>35 208</b>
<b>VI.</b>	<b>60</b>	<b>Imprévus</b>				
		<b>Total des dépenses</b>	<b>35 452</b>	<b>38 822</b>	<b>74 274</b>	<b>80 188</b>
		<b>Excédent d'exploitation</b>	<b>386</b>	<b>685</b>	<b>1 071</b>	<b>-</b>

**TABLEAU 3: RÉSUMÉ DES RECETTES ET DES DÉPENSES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FORMATION ET AUTRES SERVICES**

(en milliers d'euros)		2014	2015	2014-15	2016-17
		Montants réels	Prévisions	Total	Projet de budget
<b>Recettes générées par le programme</b>					
	Recettes provenant des activités de formation et des services de conseil	21 986	24 200	46 186	51 200
	Recettes provenant des publications	771	1 000	1 771	2 000
	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	655	950	1 605	1 500
	<b>Total</b>	<b>23 412</b>	<b>26 150</b>	<b>49 562</b>	<b>54 700</b>
	Gastos variables <sup>21</sup>	14 498	16 723	31 221	35 008
	<b>Contribution aux coûts fixes (CFC)</b>	<b>8 914</b>	<b>9 427</b>	<b>18 341</b>	<b>19 692</b>
	<i>Taux de CFC</i>	<b>38.1%</b>	<b>36.0%</b>	<b>37.0%</b>	<b>36.0%</b>
	Total des coûts liés au programme	10 300	10 696	20 996	21 755
	Part des frais liés aux installations et technologies de l'information (70%)	2 799	2 551	5 350	4 595
	<b>Total</b>	<b>13 099</b>	<b>13 247</b>	<b>26 346</b>	<b>26 350</b>
	<b>Soutien des contributions volontaires et des autres recettes disponibles pour des activités de formation</b>	<b>(4 185)</b>	<b>(3 820)</b>	<b>(8 005)</b>	<b>(6 658)</b>
	Contributions volontaires et autres recettes	12 426	13 212	25 638	25 365
	Frais de gestion et de soutien administratif	7 855	8 707	16 562	18 707
	<b>Montant des contributions volontaires et des autres recettes disponibles pour des activités de formation</b>	<b>4 571</b>	<b>4 505</b>	<b>9 076</b>	<b>6 658</b>
	<b>Excédent d'exploitation</b>	<b>386</b>	<b>685</b>	<b>1 071</b>	<b>-</b>

<sup>21</sup> À l'exclusion des autres frais liés aux autres recettes.

56. Les prévisions pour 2015 (basées sur les données disponibles au 30 juin 2015) envisagent un excédent de 685 000 euros, comme indiqué dans le rapport intérimaire d'exécution pour 2015, tandis que les propositions pour 2016-17 prévoient un budget en équilibre.

57. Le solde du Fonds pour l'amélioration du campus après l'achèvement des travaux de rénovation du pavillon Europe en octobre 2014 s'élevait à 607 000 euros. Un montant total de 950 000 euros sera prélevé de l'excédent de 2013 pour financer la rénovation du pavillon Italy et la mise à niveau du pavillon Asia, des autres améliorations du campus, des initiatives de verdissement et de la mise à niveau de la suite Oracle.

58. Le tableau 4 donne un aperçu des recettes et dépenses dans le cadre du Fonds pour l'amélioration du campus et le solde prévu en fin de période.

**TABLEAU 4: FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS**

(en milliers d'euros)	2014 Montants réels	2015 Prévisions	2014-15 Total
<b>RECETTES</b>			
Ville de Turin	250	–	250
Compagnia di San Paolo	1 119	–	1 119
Chambre de commerce	200	–	200
Utilisation de l'excédent	<b>118</b>	<b>950</b>	<b>1 068</b>
<b>Total recettes</b>	<b>1 687</b>	<b>950</b>	<b>2 637</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Maintenance extraordinaire (Ville de Turin)	–	–	–
Espaces verts (Ville de Turin)	–	–	–
Rénovation du pavillon Europe	2 465	–	2 465
Rénovation du pavillon Italy/Mise à jour du pavillon Asia	–	–	–
Améliorations et verdissement du campus	–	100	100
Mise à jour de la suite Oracle	–	250	250
Autres dépenses	18	–	18
<b>Total dépenses</b>	<b>2 483</b>	<b>350</b>	<b>2 833</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(796)</b>	<b>600</b>	<b>(196)</b>
<b>Solde disponible en fin de période</b>	<b>607</b>	<b>1 207</b>	

59. Un Fonds d'innovation a été créé en 2012 pour soutenir le développement d'approches et de produits de formation innovateurs. Le tableau 5 donne un aperçu des dépenses prévues en 2015 et le solde en fin de période.

**TABLEAU 5: FONDS D'INNOVATION**

(en milliers d'euros)	2014 Montants réels	2015 Prévisions	2014-15 Total
<b>RECETTES</b>			
Utilisation de l'excédent	100	550	650
<b>Total recettes</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>650</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Innovations en matière de formation	201	372	573
<b>Total dépenses</b>	<b>201</b>	<b>372</b>	<b>573</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>(101)</b>	<b>178</b>	<b>77</b>
<b>Solde disponible en fin de période</b>	<b>-</b>	<b>178</b>	

### Utilisation de l'excédent de 2014

60. Conformément à l'article 7.4 du Règlement financier, la Directrice a affecté un montant de 386 000 euros, prélevé de l'excédent de 2014, aux dépenses suivantes:

(en milliers d'euros)	
Activités de formation	286 000
Fonds pour l'amélioration du campus (rénovation du pavillon Italy)	100 000
<b>Total</b>	<b>386 000</b>

61. **Le Conseil est invité à:**

**i) adopter le Plan stratégique, et**

**ii) approuver les propositions de recettes et de dépenses pour 2016-17.**

*Point appelant une décision:* paragraphe 61.

Turin, 25 septembre 2015

---

## ANNEXES DOCUMENTAIRES

### Annexe I: NOTES EXPLICATIVES<sup>23</sup>

#### RECETTES

##### Contributions volontaires

- Poste 10 Organisation internationale du Travail
- Le programme et budget préliminaire de l'Organisation internationale du Travail pour l'exercice biennal 2016-17 prévoit un montant total de 8 240 000 dollars des États-Unis au titre de contribution aux frais de fonctionnement du Centre pour la même période.
- Poste 11 Gouvernement italien
- L'article 1 de l'Accord signé en décembre 1983 par l'OIT et le gouvernement de l'Italie stipule que « le gouvernement italien s'engage à participer au budget du Centre, pour la partie relative aux frais généraux, par une contribution annuelle qui tiendra compte à la fois des besoins du Centre au titre desdits frais généraux et de la contribution annuelle versée par l'Organisation internationale du Travail pour le financement du Centre ». Aux termes de l'article 2 du même Accord, une Commission mixte composée de représentants du Centre et du gouvernement de l'Italie est chargée de « procéder à une évaluation des besoins du Centre au titre de ses frais généraux pour l'année suivante et exprimer un avis sur le montant de la contribution du gouvernement italien au Centre pour l'année en question sur la base des critères établis à l'article 1 de l'Accord. »
- Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2016 et 2017, un montant de 15 700 000 euros a été prévu, représentant une contribution annuelle de 7 850 000 euros, sur la base des contributions historiques reçues de l'Italie.
- Poste 13 Gouvernement portugais
- Le gouvernement portugais a renouvelé l'accord passé avec le Centre, en vertu duquel il apporte une contribution volontaire annuelle de 250 000 euros pendant trois ans (2015-17) aux frais généraux du Centre.

##### Recettes propres

- Poste 20 Recettes provenant des activités et des services consultatifs
- Ce poste se rapporte à toutes les recettes prévues au titre du programme d'activités et des services de conseil pour 2016-17. Le montant est estimé à 51,2 millions d'euros pour la période biennale.

---

<sup>23</sup> Ces notes explicatives se réfèrent aux postes budgétaires du tableau 2.

---

	<p>Un tableau détaillé reflétant les recettes prévues par source de financement est fourni à l'annexe documentaire II.</p>
Poste 21	<p>Recettes provenant des publications</p> <p>Ce poste se rapporte à toutes les recettes prévues au titre des publications et des travaux extérieurs réalisés pour des clients externes en 2016-17. Le montant estimé s'élève à 2 millions d'euros.</p>
Poste 22	<p>Autres recettes</p> <p>Les recettes prévues au titre de ce poste sont estimées à 2 millions d'euros et se rapportent pour l'essentiel aux intérêts gagnés et aux loyers des locaux et des installations du campus, ainsi qu'à la contribution estimée aux coûts qui sera versée par l'École des cadres du Système des Nations Unies et par l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice pour l'utilisation des locaux et pour la location des infrastructures hôtelières et pédagogiques.</p>
Postes 30 et 31	<p>Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation et pour l'examen des processus métiers</p> <p>Les excédents des exercices précédents seront utilisés essentiellement pour des activités de formation en 2016-17. Le solde de l'allocation de 2010 pour l'examen des processus métiers sera utilisé en 2015-16 pour poursuivre la rationalisation des processus commerciaux et administratifs.</p>

## **DÉPENSES**

### **Fras fixes**

Poste 40	<p>Personnel inscrit au budget ordinaire</p> <p>Ce poste se rapporte aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif du programme d'activités. En 2016-17, les dépenses au titre de ce poste s'élèveront à environ 40 pour cent du budget total des dépenses. Cela représente une augmentation de 1 938 000 euros (6,5 pour cent) par rapport au montant total pour la période 2014-15, qui est composé des dépenses réelles pour 2014 et des prévisions de dépenses pour 2015.</p> <p>Ces dépenses reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base, aux allocations pour frais d'études et au forfait pour frais de pension adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et applicables à tout le régime commun des Nations Unies. En tant qu'entité contrôlée par l'OIT, le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires.</p> <p>Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) n'a pas recommandé de réviser le taux global des cotisations à la Caisse. L'Assemblée générale n'a</p>
----------	---

pas invoqué les dispositions de l'article 26 du règlement de la Caisse pour les paiements en retard des organisations participantes. On part du principe que le statu quo, en ce qui concerne le taux et les paiements en retard, sera maintenu en 2016-17. Les contributions versées à la Caisse sont fonction du niveau de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel pour chaque grade. Le dernier tableau des rémunérations considérées aux fins de la pension, publié par la CCPPNU en février 2013, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre.

Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur « coût moyen » comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

Le tableau ci-dessous illustre la composition des éléments de coût des catégories des services organiques et supérieures et de la catégorie des services généraux. Les congés dans les foyers et les congés annuels représentent une dépense additionnelle estimée pour 2016-17.

Le niveau total des ressources est ventilé comme suit:

(en milliers d'euros)	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et catégories supérieures	16 094	17 825	10,8
Catégorie des services généraux	13 398	13 579	1,4
Frais connexes	541	567	4,8
<b>Total personnel inscrit au budget ordinaire</b>	<b>30 033</b>	<b>31 971</b>	<b>6,5</b>
<b>Total équivalent temps plein</b>	<b>288,5</b>	<b>292,98</b>	

Les ressources en personnel prévues ainsi que le coût correspondant sont détaillés dans les annexes documentaires III et IV.

#### Catégorie des services organiques et catégories supérieures

Aucune augmentation réelle des traitements du personnel de la catégorie des services organiques n'a été prévue en janvier 2016, conformément à la décision que devrait prendre par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2015. Une provision a été

effectuée pour tenir compte des droits statutaires liés à la durée de service.

Les modifications des indices d'ajustement de poste dues aux fluctuations du taux de change et à l'évolution du coût de la vie sont telles que déterminées par la CFPI. Le budget étant établi en juin 2015 au taux de change opérationnel des Nations Unies de 1,089 dollar des États-Unis pour 1 euro, l'indice d'ajustement de poste pour 24 mois est fixé à 38,2 pour cent.

La rémunération considérée aux fins de la pension du personnel des catégories des services organiques et supérieures est restée inchangée depuis le 1<sup>er</sup> février 2013.

Le montant maximum admissible pour les allocations pour frais d'études dans certains pays ou zones monétaires est lui aussi resté inchangé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Le tableau ci-après reflète les coûts moyens (calculés sur la base des coûts réels) se rapportant aux différents grades de cette catégorie de personnel.

<b>Grade</b>	<b>2014-15 Prévisions</b>	<b>2016-17 Projet de budget</b>	<b>Variation (%)</b>
ADG	207 907	216 195	4,0
D.2	231 337	220 904	(4,5)
D.1	218 325	253 837	16,3
P.5	167 017	172 991	3,6
P.4	144 643	150 378	4,0
P.3	129 285	137 981	6,7

#### Catégorie des services généraux

Sur la base de la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2012, les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux resteront gelés jusqu'à ce que les ajustements futurs compensent la différence de 9,2 pour cent résultant de l'examen des conditions d'emploi les plus favorables menée par le Secrétariat des Nations Unies pour les organisations basées à Rome, auxquelles le Centre est assimilé. À la suite de cette décision, une échelle secondaire pour les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux recrutés après le 31 janvier 2013 a été adoptée, pour laquelle une provision a été incluse au titre d'une augmentation prévue de 1,2 pour cent en 2016-17.

La rémunération considérée aux fins de la pension reste l'équivalent en dollars de la somme du traitement brut local et des primes de connaissances linguistiques.

Le tableau ci-après reflète les coûts moyens (calculés sur la base des coûts réels et prévus) se rapportant aux différents grades de cette catégorie de personnel.



Grade	2014-15 Prévisions	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
G.7	105 633	108 650	2,9
G.6	92 292	94 372	2,3
G.5	76 109	77 533	1,9
G.4	65 298	69 078	5,8
G.3	55 543	54 373	(2,1)
G.2	30 221	-	-

Poste 41

Collaborateurs externes

Cette rubrique comprend deux groupes de collaborateurs externes:

	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Service médical	496 000	509 000	2,6
Consultants	451 000	445 000	(1,3)
<b>Total</b>	<b>947 000</b>	<b>954 000</b>	-

Service médical

Ce service fournit une assistance médicale aux participants aux activités de formation. Il fournit également des services et des avis médicaux à la demande de la Direction dans tous les cas où ceux-ci sont requis par les procédures administratives du Centre. Ces services sont assurés par plusieurs médecins et infirmières exerçant sous forme de vacations. Ils sont assistés par une infirmière qui est fonctionnaire du Centre et dont le coût est par conséquent inclus dans le poste 40 du budget sous la rubrique « Frais de personnel ».

Consultants

Il s'agit pour l'essentiel de consultants ou de sociétés de consultance engagés en vue d'élaborer et de développer de nouveaux programmes et de fournir des services de traduction ou d'interprétation pour les activités du Centre.

Poste 42

Infrastructures

Les activités du Centre se déroulent au sein du campus qui se compose d'un terrain d'une superficie de quelque 100 000 mètres carrés comportant un ensemble de 21 pavillons abritant les salles de cours, les laboratoires, les services hôteliers ainsi que les bureaux. Les constructions et les installations sont la propriété de la Ville de Turin, qui les loue au Centre pour une somme symbolique. Aux termes de la Convention signée le 29 juillet 1964, les grosses réparations ainsi que certains travaux d'entretien tels que le ravalement des façades, la réparation des dommages causés par les intempéries et l'entretien des parcs et de la voirie sont à la charge de la Ville de Turin. Par contre, les frais d'exploitation et d'entretien

courants sont à la charge du Centre. Les frais prévisionnels se ventilent comme suit:

	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Services publics	1 694 000	1 710 000	1,0
Nettoyage	427 000	443 000	3,7
Entretien et réparations	2 042 000	1 218 000	(40,3)
Enlèvement des ordures	434 000	222 000	(48,8)
<b>Total</b>	<b>4 597 000</b>	<b>3 593 000</b>	<b>(21,8)</b>

Poste 43

Sécurité

Ce poste se rapporte au coût du gardiennage diurne et nocturne du campus. Ce service est assuré par une firme spécialisée employant des vigiles assermentés.

Poste 44

Frais généraux d'exploitation

Ce poste comprend tous les frais de transport, d'affranchissement, de téléphone, de télécopie et de communication; les achats de matériels consommables; la reprographie; la papeterie et les fournitures de bureau; l'entretien du matériel et les autres frais administratifs. Les frais prévisionnels se ventilent comme suit:

	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Services de courrier, navette, timbres-poste et télécommunications	476 000	491 000	3,2
Frais de transport et entretien des véhicules	213 000	242 000	13,6
Fournitures de bureau et reprographie	246 000	214 000	(13,0)
Entretien du matériel	168 000	177 000	5,4
Frais financiers	75 000	81 000	8,0
Information publique et promotion	44 000	50 000	13,6
Services administratifs rendus par l'OIT	82 000	85 000	3,7
Autres frais administratif	157 000	117 000	(25,4)
<b>Total</b>	<b>1 461 000</b>	<b>1 457 000</b>	<b>(0,3)</b>

Poste 45 Missions et représentation

Ce poste se rapporte à toutes les missions de nature technique visant à promouvoir les activités du Centre et à maintenir des liens étroits tant avec l'OIT qu'avec les autres institutions des Nations Unies. Il comprend également, pour une faible part, les missions de nature générale permettant de maintenir les contacts nécessaires entre les services administratifs du BIT et du Centre. Enfin, il comporte une provision destinée à couvrir le coût des invitations de visiteurs officiels faites dans l'intérêt du Centre.

Poste 46 Gouvernance

Ce poste se rapporte aux services du commissaire aux comptes, aux services rendus par le siège de l'OIT tels que l'audit interne et les services juridiques, ainsi qu'aux frais liés aux réunions du Conseil du Centre, du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs. Les frais prévisionnels sont ventilés comme suit:

	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Services d'audit interne et juridiques rendus par l'OIT	387 000	435 000	12,4
Honoraires du commissaire aux comptes	217 000	126 000	(41,9)
Conseil du Centre	98 000	101 000	3,1
Comités de la formation syndicale et sur les activités de formation pour les employeurs	69 000	70 000	1,4
<b>Total</b>	<b>771 000</b>	<b>732 000</b>	<b>(5,1)</b>

Poste 47 Technologies de l'information

Ce poste couvre les investissements prévus dans les technologies de la formation, la maintenance et le développement des systèmes d'information, l'automatisation des opérations, la maintenance du matériel informatique et l'achat de consommables informatiques. Les frais se ventilent comme suit:

	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
Internet	119 000	176 000	47.9
Maintenance du matériel informatique	133 000	150 000	12.8
Logiciels d'application, licences et maintenance	489 000	536 000	9.6
Consommables informatiques	637 000	362 000	(43.2)
Assistance technique	1 667 000	1 747 000	4.8
<b>Total</b>	<b>3 045 000</b>	<b>2 971 000</b>	<b>(2.4)</b>

Poste 48

### Amortissement des immobilisations

Conformément à l'article 13.2, du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour toutes les immobilisations du Centre.

### Frais variables

Il est rappelé que les frais variables se rapportent exclusivement à la mise en œuvre des activités spécifiques du Centre. Ce programme évolue durant l'année budgétaire selon la disponibilité des financements. Ainsi, le niveau des frais variables évolue lui-même en fonction du programme d'activités, de même qu'il est susceptible de variations compte tenu de la diversité des facteurs de coût qui caractérise la mise en œuvre des activités.

Poste 50

### Personnel sur projet

Ce poste se rapporte au personnel recruté sous contrat de courte durée, ou de durée déterminée lié à des projets de formation spécifiques d'une durée d'un an ou plus, conformément à l'article 1.2 c) troisième point du Statut du personnel, pour aider temporairement à la mise en œuvre d'une ou plusieurs activités bien définies. Les dépenses au titre de ce poste représentent environ 14 pour cent du total des frais variables et seront en 2016-17 en baisse de 222 000 euros (4,3 pour cent) par rapport à 2014-15.

Elle reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base, aux allocations pour frais d'études et au forfait pour frais de pension adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la CFPI et applicables à tout le régime commun des Nations Unies.

Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur « coût moyen » comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

(en milliers d'euros)	2014-15 Total	2016-17 Projet de budget	Variation (%)
<b>Personnel sur projet</b>			
Catégorie des services organiques et catégories supérieures	2 809	2 583	(8,0)
Catégorie des services généraux	2 359	2 316	(1,8)
Frais connexes	53	100	88,7
<b>Total personnel sur projet</b>	<b>5 221</b>	<b>4 999</b>	<b>(4,2)</b>
<b>Total équivalent temps plein</b>	<b>69,71</b>	<b>64,58</b>	

- 
- Poste 51 Collaborateurs externes
- Ce poste se rapporte aux conférenciers recrutés au moyen de contrats de collaboration extérieure et aux autres collaborateurs extérieurs, tels que les interprètes et les traducteurs pour les cours.
- Poste 52 Missions
- Ce poste couvre les missions de sélection, de préparation, d'accompagnement pendant les visites d'études, et d'évaluation ou de suivi effectuées dans le cadre d'activités spécifiques du Centre.
- Poste 53 Frais liés aux participants
- Ce poste couvre tous les frais de séjour des participants au Centre et en dehors du Centre lors de la formation extra-muros. Il comprend notamment la pension complète; le voyage principal des participants, par avion, depuis leur pays d'origine et retour; le voyage des participants pendant les visites d'étude, en avion, train ou autocar; le blanchissage du linge et de la literie; les activités récréatives telles que les excursions, les soirées culturelles et les visites de musées; l'enseignement dont bénéficient les participants dans le cadre de placements individuels ou collectifs auprès d'institutions gouvernementales et privées; les soins médicaux courants et l'assurance des participants; les rafraîchissements et repas offerts aux participants.
- Poste 54 Livres, matériel didactique et autres fournitures
- Ce poste se rapporte à la production et à la fourniture de livres et de matériel didactique ou autre aux participants dans le cadre d'activités de formation spécifiques.
- Poste 55 Infrastructures de formation et services hors Turin
- Ce poste couvre les salles de classe et installations de conférence, les frais administratifs, la location de matériel de formation et les autres coûts liés à des activités de formation organisées en dehors de Turin.
- Poste 56 Autres frais variables
- Ce poste se rapporte aux frais de formation divers qui ne pouvaient être reportés dans les lignes budgétaires précédentes et aux autres frais non liés à la formation des projets et activités du Centre.
- Poste 57 Frais liés aux recettes provenant des publications
- Ce poste se rapporte à la conception graphique, à la mise en page, à la révision, à la traduction et à la publication de travaux extérieurs réalisés pour l'OIT ou des clients externes tels que la Commission

européenne et les autres agences des Nations Unies. Ces coûts sont couverts par les recettes provenant des publications (poste 21).

Poste 58

Autres frais liés aux autres recettes

Ce poste se rapporte aux coûts liés aux autres recettes (poste 22).

Poste 60

Imprévus

Une provision de 600 000 euros a été incluse dans le projet de budget pour 2016-17 afin de couvrir les hausses éventuelles dues aux fluctuations plus importantes que prévu des taux d'inflation et/ou de change, en particulier entre l'euro et le dollar des États-Unis.

**Annexe II: Recettes prévues en 2016-17 provenant des activités de formation et des services de conseil, par source de financement**

(en milliers d'euros)	<b>2014-15 Total</b>	<b>% du total</b>	<b>2016-17 Projet de budget</b>	<b>% du total</b>
OIT	15 235	33	15 360	30
Banques de développement	462	1	512	1
Italie	6 925	15	7 680	15
Union européenne	923	2	1 024	2
Autres organisations multi- ou bilatérales	15 696	34	18 432	36
Nations Unies	4 155	9	4 096	8
Participants autofinancés	2 790	6	4 096	8
<b>TOTAL RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL</b>	<b>46 186</b>		<b>51 200</b>	
Publications	1 771		2 000	
Utilisation de l'excédent	1 605		1 500	
<b>TOTAL FINANCEMENT DISPONIBLE POUR DES ACTIVITÉS</b>	<b>49 562</b>		<b>54 700</b>	

**Annexe III: Résumé comparatif des ressources en personnel (budget ordinaire)  
pour 2014-15 et 2016-17**

Grade	2016-17 Projet de budget		2014-15 Budgets approuvés		2014-15 Prévisions	
	ETP <sup>24</sup>	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé
ADG	2,0	430 000	2,0	433 900	2,0	416 000
D.2	2,0	442 000	2,0	409 600	2,0	463 000
D.1	2,0	507 000	4,4	809 900	4,0	845 000
P.5	28,0	4 832 000	28,4	4 852 900	25,9	4 327 000
P.4 <sup>25</sup>	45,5	6 924 000	37,67	5 298 500	39,5	5 743 000
P.3 <sup>26</sup>	34,0	4 690 000	37,17	4 519 600	33,1	4 300 000
<b>Total</b>	<b>113,5</b>	<b>17 825 000</b>	<b>111,64</b>	<b>16 324 400</b>	<b>106,5</b>	<b>16 094 000</b>
G.7	12,0	1 301 000	13,0	1 402 900	14,0	1 492 000
G.6	23,4	2 213 000	23,0	2 139 100	24,0	2 242 000
G.5	56,08	4 334 000	47,75	3 787 900	52,2	4 045 000
G.4	66,0	4 538 000	60,75	4 183 500	61,4	4 018 000
G.3	22,0	1 193 000	33,0	1 870 600	26,4	1 479 000
G.2	0,0	-	0,58	18 500	4,0	122 000
<b>Total</b>	<b>179,48</b>	<b>13 579 000</b>	<b>178,08</b>	<b>13 402 500</b>	<b>182,0</b>	<b>13 398 000</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>292,98</b>	<b>31 404 000</b>	<b>289,72</b>	<b>29 726 900</b>	<b>288,5</b>	<b>29 492 000</b>

<sup>24</sup> Équivalent temps plein

<sup>25</sup> Y compris un P4 financé par l'Examen des processus métiers (0,5 ETP en 2014-15 et 0,5 en 2016-17)

<sup>26</sup> Y compris un P3 financé par la JILAF pour un total de 21 mois en 2014-15



**Annexe IV: Ressources en personnel (budget ordinaire) par grade et par unité organique en 2016-17**

Unité organique	Services organiques et catégories supérieures										Services généraux							Total général Coût ETP (euros)			
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	ETP	Total Coût (euros)	G7	G6	G5	G4	G3	G2	G1		ETP	Total Coût (euros)	
Bureau du Directeur	2,0	2,0	-	-	-	-	-	-	4,0	872 000	-	4,0	0,08	-	-	-	-	4,08	369 000	8,08	1 241 000
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,0</b>	<b>872 000</b>	<b>-</b>	<b>4,0</b>	<b>0,08</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,08</b>	<b>369 000</b>	<b>8,08</b>	<b>1 241 000</b>
<b>Formation et Équipe de direction</b>																					
Programmes de formation	-	2,0	20,0	36,0	24,0	-	-	-	82,0	12 518 000	6,0	12,0	26,0	40,0	6,0	-	-	90,0	6 900 000	172,0	19 418 000
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>2,0</b>	<b>20,0</b>	<b>36,0</b>	<b>24,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82,0</b>	<b>12 518 000</b>	<b>6,0</b>	<b>12,0</b>	<b>26,0</b>	<b>40,0</b>	<b>6,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90,0</b>	<b>6 900 000</b>	<b>172,0</b>	<b>19 418 000</b>
<b>Autres services</b>																					
Services financiers <sup>27</sup>	-	-	2,0	1,5	4,0	-	-	-	7,5	1 263 000	-	3,4	6,0	10,0	4,0	-	-	23,4	1 783 000	30,9	3 046 000
Infrastructures et services internes	-	-	2,0	2,0	-	-	-	-	4,0	586 000	-	2,0	6,0	4,0	6,0	-	-	18,0	1 303 000	22,0	1 889 000
Service médical	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	-	-	2,0	148 000	2,0	148 000
Services des ressources humaines	-	-	2,0	-	2,0	-	-	-	4,0	631 000	2,0	-	10,0	2,0	-	-	-	14,0	1 081 000	18,0	1 712 000
Services des technologies de l'information et de la communication	-	-	2,0	4,0	2,0	-	-	-	8,0	1 329 000	-	2,0	2,0	6,0	2,0	-	-	12,0	805 000	20,0	2 134 000
Conception et production de matériel multimédia/Traduction, révision et rapports	-	-	-	2,0	2,0	-	-	-	4,0	626 000	4,0	-	4,0	4,0	4,0	-	-	16,0	1 190 000	20,0	1 816 000
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,0</b>	<b>9,5</b>	<b>10,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,5</b>	<b>4 435 000</b>	<b>6,0</b>	<b>7,4</b>	<b>30,0</b>	<b>26,0</b>	<b>16,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>85,4</b>	<b>6 310 000</b>	<b>112,9</b>	<b>10 745 000</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>28,0</b>	<b>45,5</b>	<b>34,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>113,5</b>	<b>17 825 000</b>	<b>12,0</b>	<b>23,4</b>	<b>56,08</b>	<b>66,0</b>	<b>22,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>179,48</b>	<b>13 579 000</b>	<b>292,98</b>	<b>31 404 000</b>

<sup>27</sup> Y compris 0,5 ETP relatif à l'Examen des processus métiers