

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

**RAPPORT D'EXÉCUTION
POUR 2020-21**

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	2
1. À PROPOS DU CENTRE	3
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ	4
3. PORTEFEUILLE DE SERVICES	6
4. DOMAINES DE COMPÉTENCE	9
5. PORTÉE.	10
Services d'apprentissage	11
Prestataires de services d'apprentissage	17
Soutien au développement de produits	21
Services de gestion de projets	23
Conférences et événements de dialogue	24
Solutions de gestion des connaissances	24
Campagnes de communication et de plaidoyer	25
Services de conseil	25
6. IMPACT	29
Individus	29
Organizations	32
7. SITUATION FINANCIÈRE	34
Produits	36
Dépenses	38
8. GOUVERNANCE	42
Services des ressources humaines	42
Services financiers.	43
Services des technologies de l'information et de la communication	44
Services des infrastructures et services internes	45
9. ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX	46
10. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT	46
ANNEXES	47
Annexe 1: INDICATEURS DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DU CENTRE	47
Annexe 2 : LISTE DES ACCORDS DE FINANCEMENT SIGNÉS PAR LE CENTRE EN 2020 ET 2021	51

AVANT-PROPOS

Le présent rapport résume le travail réalisé par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») en 2020-21. L'Organisation internationale du Travail (OIT) est une institution spécialisée du système des Nations Unies qui a pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale pour tous; le Centre offre des services de développement des capacités individuelles et institutionnelles afin d'aider ses mandants du monde entier à rendre l'Agenda pour le travail décent de l'OIT réalisable.

La période biennale 2020-21 a été un exercice extraordinaire marqué par un environnement opérationnel instable dû à la pandémie de COVID-19. En mars 2020, l'apparition de la pandémie de COVID-19 a contraint le Centre à suspendre toutes ses activités de formation en face-à-face. Le Centre a réagi en mettant en œuvre des mesures strictes de contrôle des coûts et en réorientant ses activités de formation en face-à-face vers des activités d'apprentissage en ligne, en tirant parti des investissements antérieurs dans son campus électronique («eCampus»). Le Centre a également rapidement déployé un certain nombre de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour ses partenaires institutionnels afin de les aider à faire leur propre entrée dans l'espace d'apprentissage numérique.

Le Centre a réussi à opérer ce tournant dans son modèle opératoire avec succès. Au cours de la période biennale 2020-21, le nombre de ses participants a presque triplé et il a réalisé un excédent d'environ 5,4 millions d'euros. Le Centre a également considérablement amélioré son profil en tant que fournisseur de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques innovantes parmi les mandants de l'OIT du monde entier et au sein de l'ensemble du système des Nations Unies. Le succès du nouveau modèle opératoire a été reconnu par le Conseil du Centre lors de sa réunion d'octobre 2021 et sa nouvelle orientation stratégique a depuis été affirmée dans le Plan stratégique du Centre pour 2022-2025 et dans son Programme et budget pour 2022-23.

Les prévisions pour 2022 réaffirment la faisabilité du nouveau modèle opératoire – en juillet, le Centre était en bonne voie pour atteindre ses objectifs de performance pour la période biennale. Je tiens à remercier le Conseil du Centre pour sa confiance, ainsi que le personnel du Centre pour son travail acharné et son engagement à obtenir des résultats aussi positifs.

Giuseppe Casale
Directeur faisant fonction
Juillet 2022

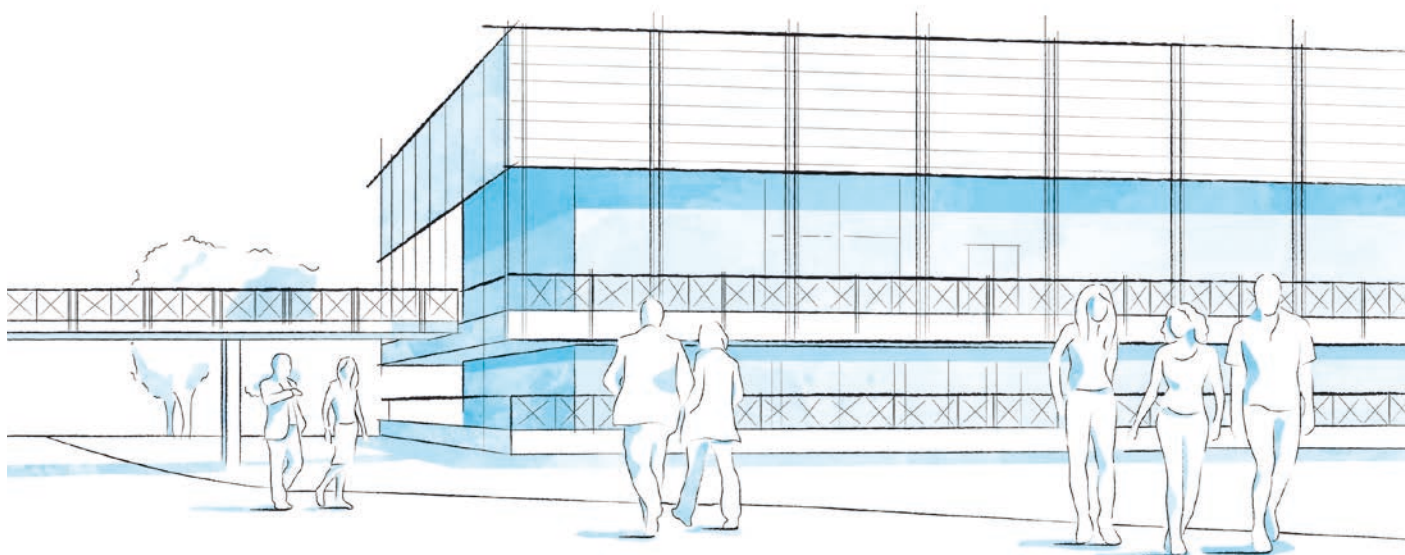
1. À PROPOS DU CENTRE

Le Centre est l'organe de développement des capacités de l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'OIT est une institution spécialisée du Système des Nations Unies qui a pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale pour tous. Le Centre offre des services de développement de capacités individuelles et institutionnelles pour aider ses mandants du monde entier à rendre l'Agenda pour le travail décent réalisable.

Les principaux groupes cible des services de développement des capacités du Centre sont constitués par les mandants de l'OIT – les organisations de travailleurs et d'employeurs et les gouvernements. Le Centre offre également des services d'apprentissage au personnel du BIT et d'autres agences des Nations Unies ainsi qu'à d'autres partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale, parmi lesquels des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales et des entités du secteur privé.

Les services de développement des capacités du Centre sont centrés sur l'humain et fondés sur les droits, et visent à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail et à renforcer le tripartisme et le dialogue social. Le Centre joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire de l'OIT publiée en 2019, et aide les mandants de l'OIT à faciliter avec succès les transitions vers l'avenir du travail et à promouvoir une croissance fondée sur le droit au travail, en accord avec le Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. Le Centre a pour mandat de fournir des services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et systémiques dans le cadre de la stratégie de développement des capacités de l'OIT de 2019 et est un des pôles du réseau dans l'écosystème de l'innovation défini dans la stratégie d'innovation de l'OIT de 2020. Le Centre est en première ligne pour étendre les services de développement des capacités aux mandants de l'OIT dans le contexte des efforts plus larges déployés à l'échelle de l'Organisation pour soutenir la reprise socioéconomique des États Membres après la pandémie de COVID-19.

Le Centre international de formation de l'OIT se trouve à Turin, Italie, sur le campus du pôle d'apprentissage du système des Nations Unies. Pour de plus amples informations sur le Centre, veuillez consulter le site www.itcilo.org.



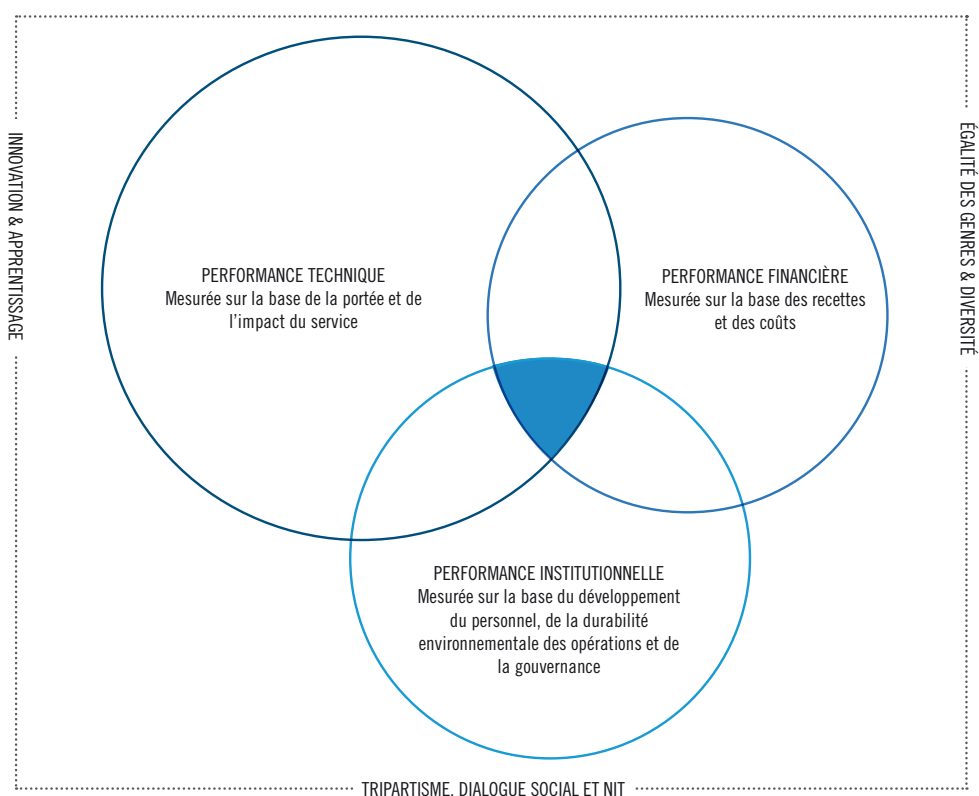
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

L'ambition du Centre est d'être une institution de formation durable. Dans ce cas, la durabilité est définie comme la continuité de l'organisation dans le temps, grâce au maintien d'un équilibre dynamique entre ses objectifs non financiers et financiers. La dynamique de l'équation de la durabilité est exprimée par l'image d'un vortex en mouvement circulaire constant.

Le système de gestion axée sur les résultats, qui sous-tend la stratégie de durabilité du Centre, s'articule autour de trois piliers ou dimensions de performance, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension institutionnelle. La performance dans chaque dimension est contrôlée par un certain nombre de résultats et d'indicateurs associés. En outre, le système de gestion axée sur les résultats distingue trois éléments déterminants transversaux, à savoir: apprentissage et innovation; égalité des genres et diversité; et tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail.

Les trois dimensions de la performance organisationnelle durable sont «interdépendantes et se renforcent mutuellement». Si la performance technique occupe une place centrale parce qu'elle concerne directement le mandat du Centre, toute faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur les performances des autres piliers, ce qui compromettrait la durabilité globale du Centre. Les trois dimensions de la performance organisationnelle durable sont illustrées dans le schéma ci-dessous. Les résultats du Centre dans chaque dimension sont décrits dans les sections suivantes.

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



Source: Plan stratégique 2018-2021 du Centre, p.14.

3. PORTEFEUILLE DE SERVICES

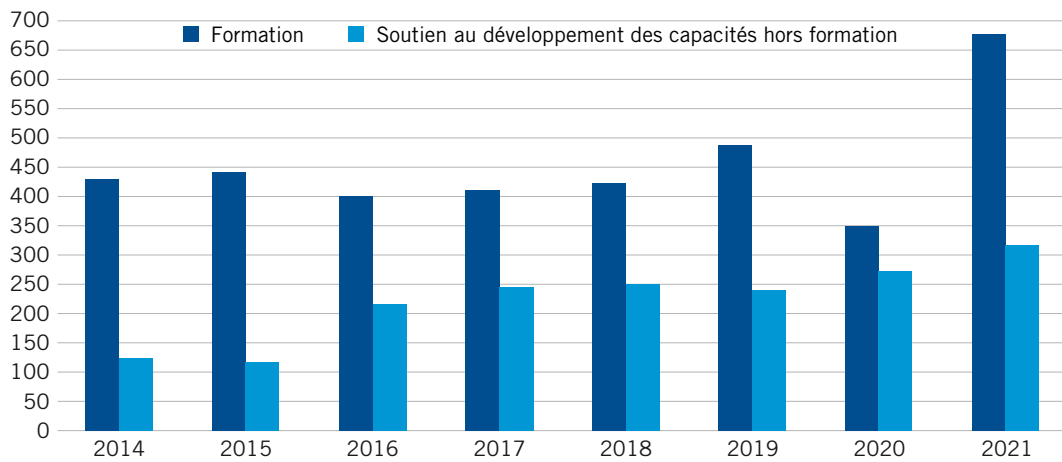
Les services de développement des capacités du Centre comprennent des services pour les apprenants individuels et des services pour les organisations. Les services destinés aux apprenants individuels sont axés sur la formation, tandis que les services destinés aux organisations comprennent des conseils en matière de stratégie, l'élaboration de matériel de formation, des services de communication et de plaidoyer, la facilitation de réunions et d'événements, des services de gestion de projets et des services de données/numériques à des fins de gestion des connaissances.

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE

Formation	Services non liés à la formation		
Cours standards (y compris les programmes de masters)	Développement de produits de formation	Services de conseil	Facilitation de réunions et d'événements
Cours sur mesure	Appui à la gestion de projets	Services de communication et de plaidoyer	Solutions de gestion des connaissances

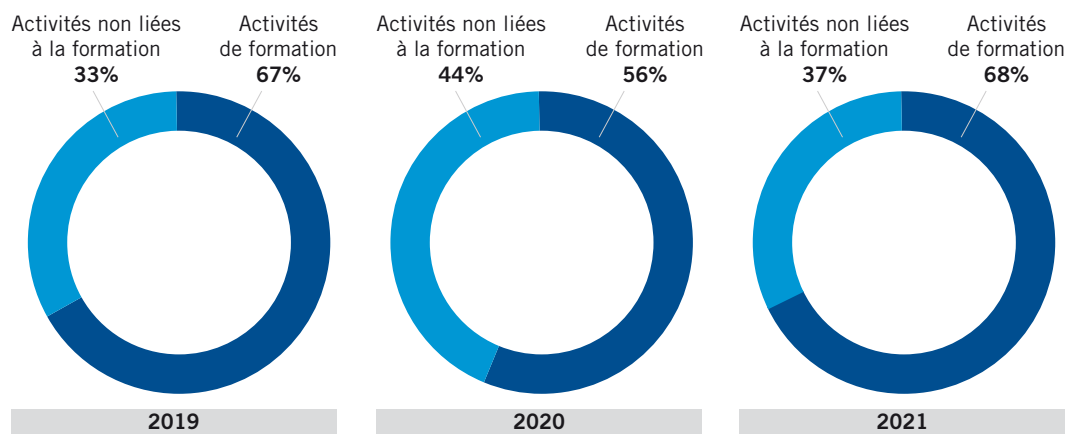
Par le passé, la majeure partie des services de développement des capacités du Centre relevait de la formation de groupe dispensée en face-à-face sur le campus ou sur le terrain. Au fil des ans, la part des activités d'apprentissage à distance et la part des services non liés à la formation destinés aux clients institutionnels ont augmenté. La diversification de son portefeuille de services a permis au Centre de réduire efficacement l'impact de la pandémie de COVID-19 sur ses activités, en réorientant radicalement la formation en face-à-face vers l'apprentissage à distance. Il a notamment intensifié l'offre de services de développement des capacités institutionnelles face à la demande des mandants pour des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Voir également les chapitres sur la portée et l'impact pour plus d'informations.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2014-2021)



Source: MAP. Les activités de développement de médias ont commencé à être enregistrées dans MAP en 2016, lors de l'introduction de la nouvelle version de MAP.

PART DES ACTIVITÉS HORS FORMATION DANS LE MIX DE SERVICES DU CENTRE

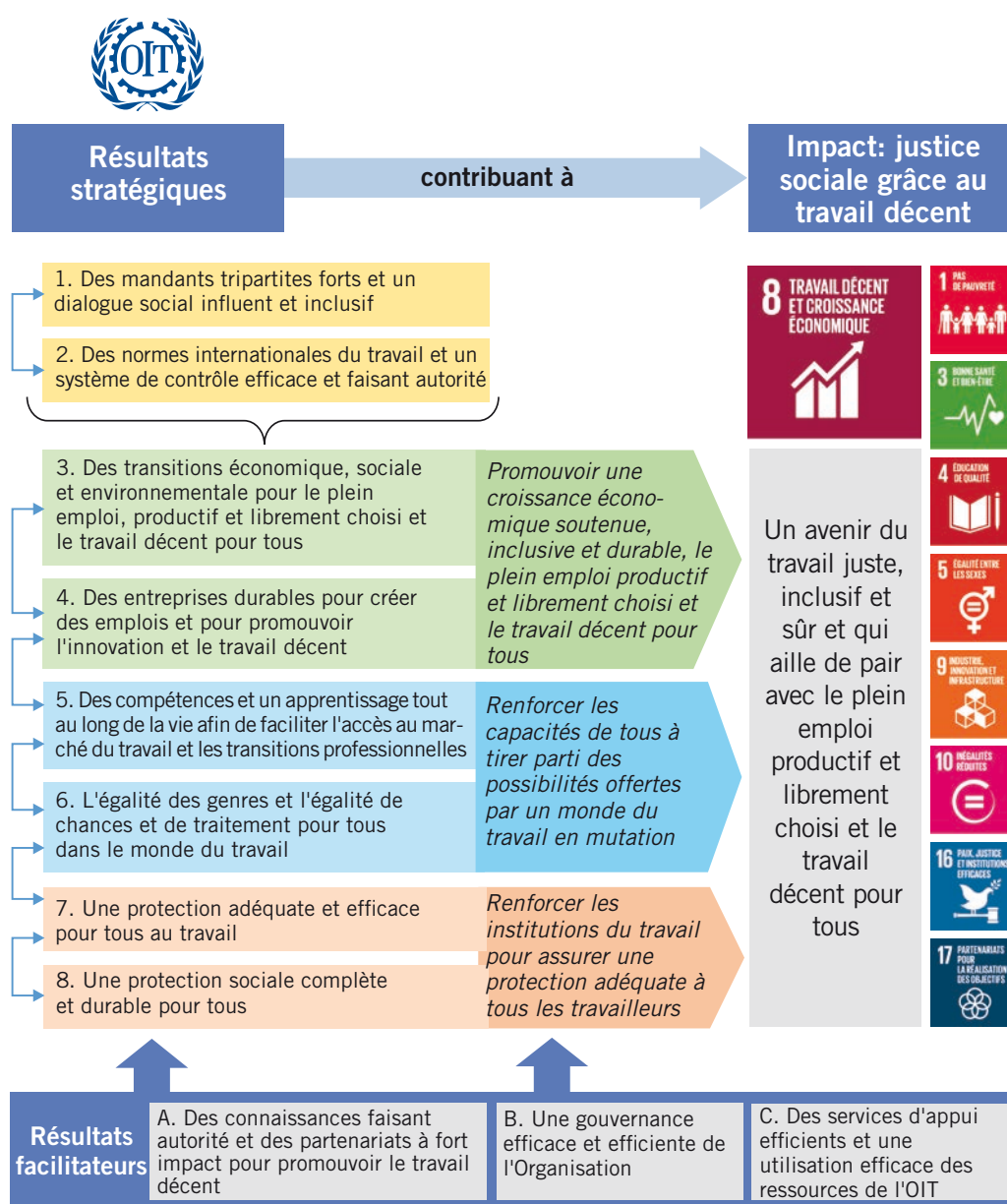


Source: MAP.

4 . DOMAINES DE COMPÉTENCE

Les domaines de compétence du Centre sont déterminés par les cadres stratégiques de l'OIT, à savoir le Plan stratégique 2018-2021 et le Programme et budget (P&B) 2020-21. Ce dernier s'inspire du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. Au cours de la période biennale 2020-21, le P&B de l'OIT a donné la priorité à huit résultats stratégiques interconnectés et à trois résultats facilitateurs. Les domaines de compétence du Centre sont classés en fonction de ce cadre de gestion axée sur les résultats.

RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DU CADRE DE RÉSULTATS DE L'OIT 2020-21

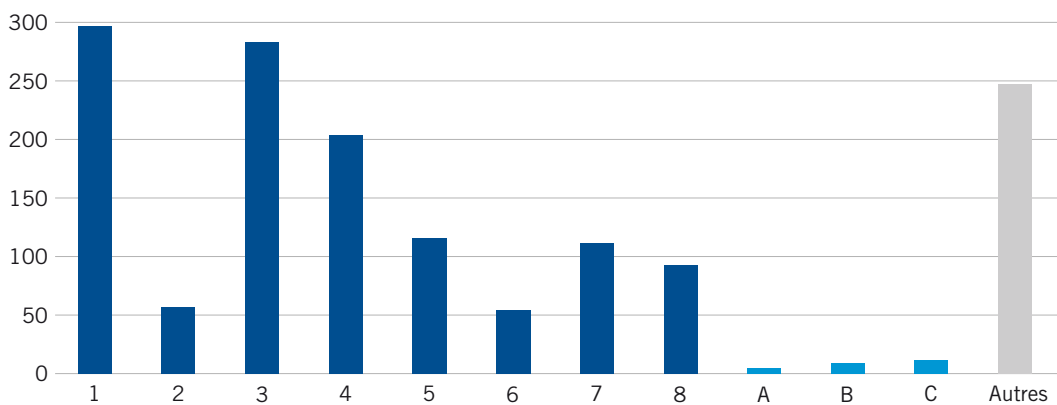


Source: P&B OIT 2020-21

En 2020-21, quatre activités sur cinq du Centre étaient directement liées à ces résultats stratégiques de haut-niveau de l'OIT. Près d'un quart de toutes les activités ont été rapportées sous le résultat 1: Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif. Les autres grands groupes thématiques étaient des transitions économiques, sociales et environnementales vers le plein emploi productif et librement choisi et le travail décent pour tous, et des entreprises durables.

Les activités qui ne sont pas directement liées aux résultats du P&B de l'OIT ont trait aux activités d'innovation dans l'apprentissage, aux événements de dialogue et aux missions de développement de produits pour les partenaires de développement de l'OIT, principalement du système des Nations Unies.

ACTIVITÉS DU CENTRE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE DE L'OIT (2020-21)



Source: MAP.

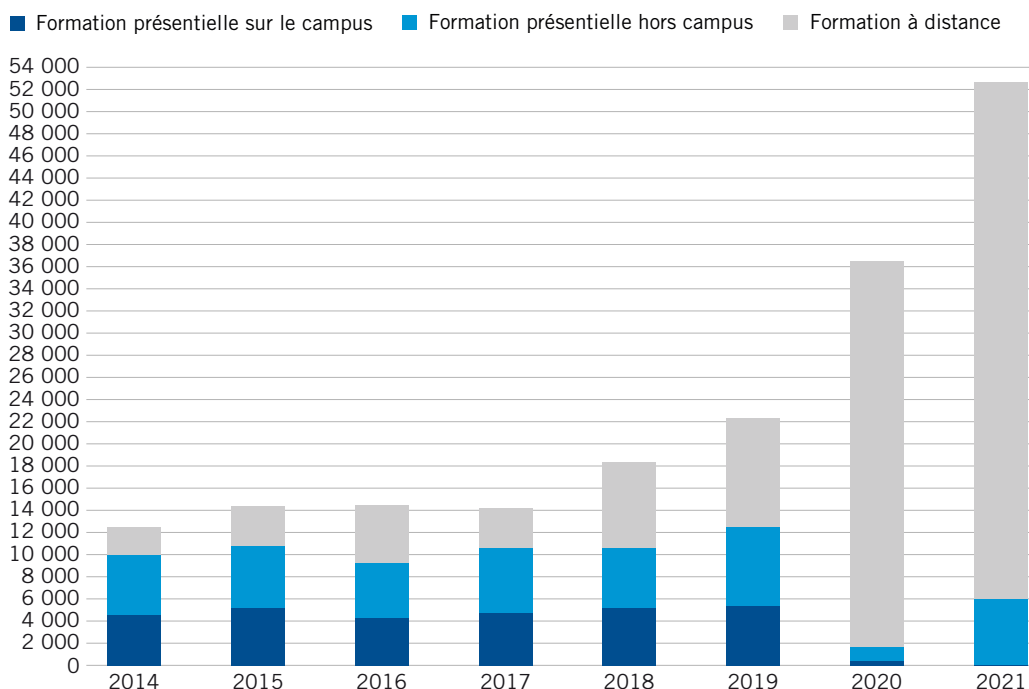
5 . PORTÉE

La période biennale 2020-21 a vu une expansion majeure du nombre de participants atteints par le Centre, soit directement à travers ses services d'apprentissage, soit indirectement par le biais de services de développement des capacités proposés aux bénéficiaires institutionnels.

Services d'apprentissage

Au cours de la période biennale 2020-21, **le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre a fortement augmenté**. Le nombre d'apprenants à distance est passé de 23 609 inscriptions en 2018-19 à 124 863 inscriptions en 2020-21, compensant ainsi la forte diminution du nombre de participants en face-à-face, qui a chuté de 23 395 à 7 891. Le glissement de la formation en présentiel vers l'apprentissage à distance a été provoqué par l'impact de la pandémie de COVID-19, qui a obligé à réorienter les activités de formation en face-à-face vers des modalités à distance. Un autre facteur important expliquant la croissance rapide des apprenants actifs à distance a été le déploiement de nouveaux services d'apprentissage en ligne développés avant la pandémie de COVID-19, dans le cadre de la stratégie de transformation numérique à plus long terme du Centre. La pandémie de COVID-19 n'a été ni la cause ni le déclencheur, mais a accéléré la transformation numérique du Centre entamée des années auparavant.

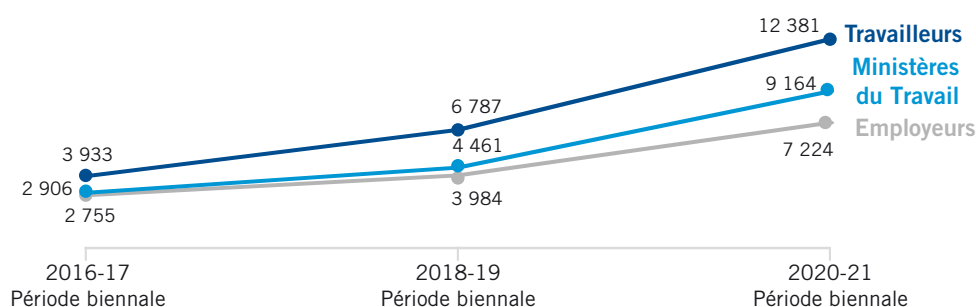
NOMBRE DE PARTICIPANTS PAR TYPE DE FORMATION (2014-21)



Source: MAP et eCampus. Pour les années 2014 à 2017, les participants aux activités mixtes sont inclus dans la formation présentielle sur/hors campus. Pour les années 2018 à 2020, le nombre d'apprenants à distance est inclus. Formation à distance: nombre d'apprenants à distance actifs.

Les mandants de l'OIT ont été parmi les principaux bénéficiaires de la dynamique de croissance. Sur le nombre total de participants, près de 29 000 appartenaient aux mandants principaux de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements), soit une augmentation de plus de 300 pour cent par rapport à l'objectif initial fixé pour la période biennale. Les résultats montrent que la technologie numérique peut être une voie pour atteindre de manière rentable un plus grand nombre de bénéficiaires provenant des mandants de l'OIT.

ACCROISSEMENT DE LA PORTÉE DE LA FORMATION OFFERTE PAR LE CENTRE AUX PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2016-2021)



Source: eCampus, MAP, SOLICOMM, formation en présentiel et en ligne.

Comment les organisations de travailleurs en Argentine se servent de la réalité virtuelle pour l'apprentissage et la formation



La réalité virtuelle est là pour durer. Accéléral par la pandémie, le programme d'activités pour les travailleurs du Centre a trouvé de nouvelles applications pour cette technologie dans l'apprentissage et la formation. L'équipe d'ACTRAV s'est penchée sur la question suivante: Comment pouvons-nous utiliser la réalité virtuelle de manière pratique pour aider à renforcer les organisations de travailleurs?

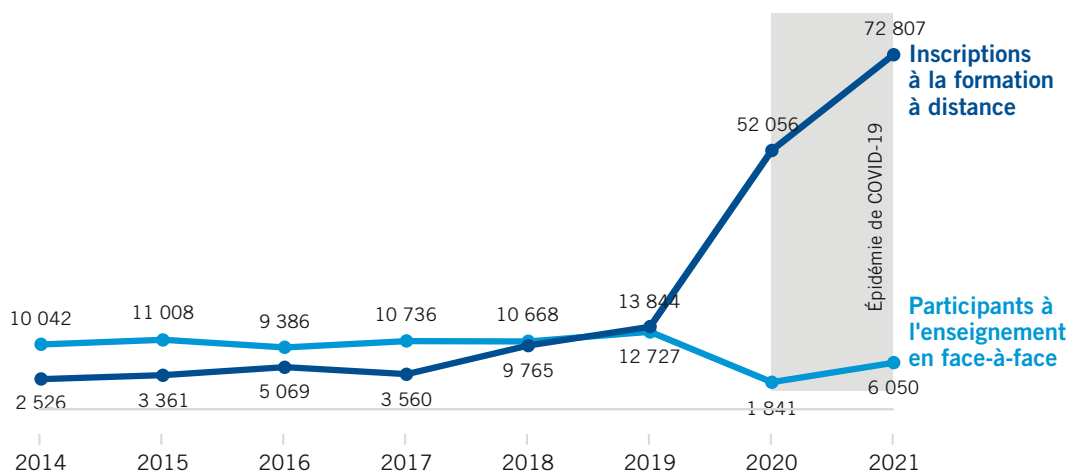
La Fundación UOCRA, le plus grand syndicat de travailleurs de la construction dans le pays, a relevé le défi. L'organisation a une grande expérience du dialogue social et s'appuie sur de solides réseaux d'action. Elle souhaitait apprendre les meilleures façons d'utiliser les solutions de RV pour la formation professionnelle, ainsi que pour enseigner la sécurité et la santé au travail. En 2021, l'équipe d'ACTRAV a organisé une activité d'apprentissage sur mesure pour les participants de l'UOCRA, comprenant des webinaires en direct, des modules d'apprentissage à distance autoguidés et une série de sessions en RV à l'aide de casques Oculus. Les sessions ont permis aux participants de réfléchir à l'intégration de la RV dans les processus de formation et de certification en tant que stratégie enrichissante. Les participants ont également été formés à la formulation de stratégies numériques pour les dirigeants syndicaux et à l'utilisation de la RV dans le dialogue social. Pour plus d'informations sur l'expérience d'apprentissage, veuillez regarder cette vidéo: <https://vimeo.com/536312647/a0914e62b1>

«Ces outils et technologies vont **accroître et améliorer notre proximité avec les travailleurs.**»

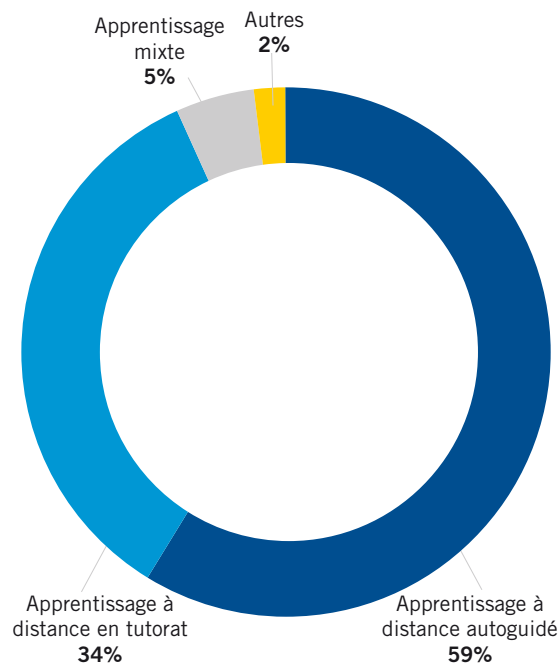
– Fernando Augusto Paoletti, Fundación UOCRA

PORTÉE DE L'APPRENTISSAGE À DISTANCE PAR RAPPORT À LA FORMATION EN FACE-À-FACE (2014-2021)

Les services d'apprentissage en ligne du Centre ont été largement utilisés. Les apprenants en ligne ont volontiers profité des cours d'apprentissage à distance autoguidés gratuits et accessibles 24 heures sur 24 dans différentes langues via l'eCampus du Centre. Les cours d'apprentissage à distance autoguidés les plus populaires portaient sur des aspects de la santé et de la sécurité au travail, les normes internationales du travail et les pratiques commerciales durables. Pour de nombreux participants, l'apprentissage à distance autoguidé a été le premier contact avec le Centre, suivi par des cours en tutorat qui impliquaient un effort d'apprentissage soutenu de plusieurs heures



UNIVERS DES APPRENANTS EN LIGNE PAR TYPE D'APPRENTISSAGE À DISTANCE (2020-21)



Source: MAP et eCampus

LES DIX PREMIERS COURS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE AUTOGUIDÉ PAR NOMBRE D'INSCRITS (2020-21)

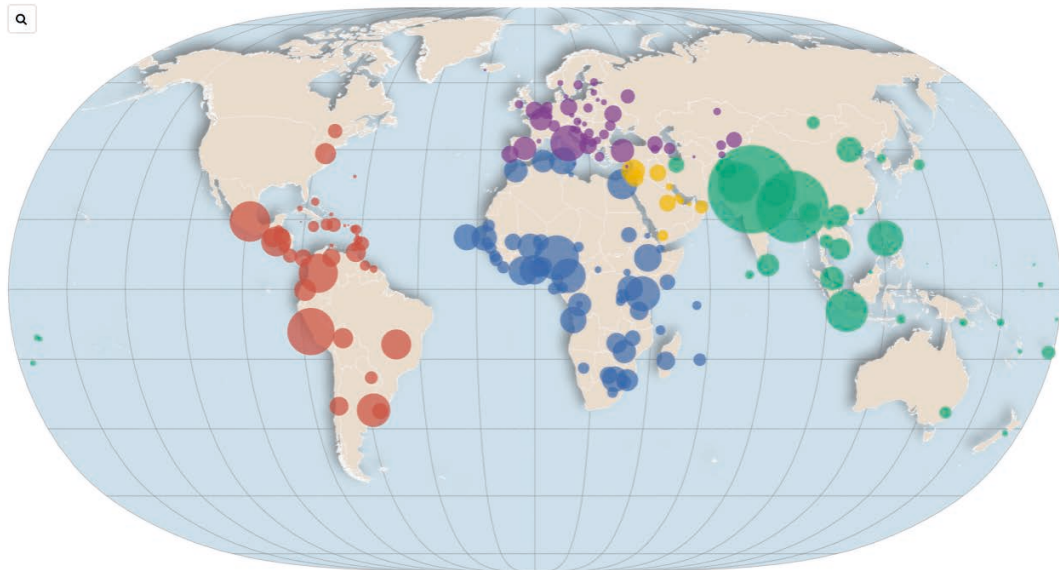
Nom du cours	Participants	% du total des inscriptions aux cours gratuits
Cours sur la gestion de la sécurité incendie	8 588	14%
Introduction aux normes internationales du travail	7 253	12%
Éléments essentiels des inspections de sécurité incendie	6 881	11%
Entreprises et travail décent: présentation générale de la Déclaration sur les EMN	4 870	8%
Soutenir les PME pendant la crise du COVID-19	3 733	6%
Éducation financière	3 114	5%
Outil d'apprentissage en ligne sur le Conseil des droits de l'homme du HCDH	2 879	5%
CLE1: Introduction aux NIT	2 290	4%
Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales	1 898	3%
Handicap sur le lieu de travail: Une perspective mondiale	1 857	3%

Source: eCampus

L'univers des apprenants s'est diversifié. Grâce à ses activités en ligne, le Centre a encore élargi sa portée auprès des apprenants des pays moins développés et, dans un même temps, a réussi à atteindre davantage d'apprenants de pays à revenu intermédiaire comme l'Argentine, le Brésil, l'Égypte, l'Inde, le Mexique, le Nigeria, les Philippines mais aussi l'Italie et les États-Unis. Les solutions d'apprentissage numérique ont clairement joué un rôle en permettant aux apprenants du monde entier de combler la distance physique séparant le Centre et leur pays de résidence.

RÉPARTITION RÉGIONALE DES APPRENANTS DU CENTRE (2020-21)

150 ○ 300



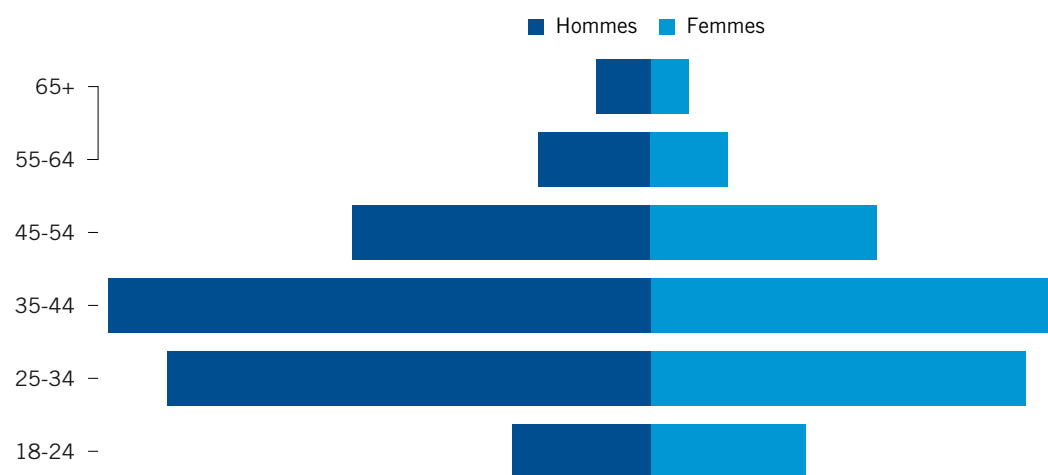
Source: MAP, SOLICOMM et eCampus

Les services d'apprentissage du Centre ont été fréquemment sollicités par le personnel des Nations Unies. Au cours de la période biennale 2020-21, le nombre de membres du personnel du BIT inscrits aux activités d'apprentissage en ligne du Centre a presque triplé par rapport à la période biennale précédente, dépassant les 3 000 apprenants actifs à distance. Ils ont été rejoints par plus de 4 300 fonctionnaires d'autres organisations internationales qui se sont inscrits aux cours en ligne.

Le Centre a atteint un plus grand nombre de femmes et de jeunes professionnels: dans le même temps, le nombre de femmes qui se sont inscrites à des activités d'apprentissage a fortement augmenté, passant de 20 400 au cours de la période biennale 2018-19 à plus de 53 400 pour la période biennale 2020-21 (soit 40 pour cent du total des apprenants).

L'âge moyen des apprenants a diminué au cours de la période biennale 2020-21, de 44 ans à 42 ans, en raison de la proportion importante d'apprenants à distance. Les chiffres démontrent une nouvelle fois que l'apprentissage en ligne peut être plus inclusif, car il réduit les obstacles à l'accès pour les jeunes professionnels (qui n'auraient souvent pas droit à des activités de développement du personnel impliquant des voyages à l'étranger). Les femmes ont constitué la majorité des apprenants dans la tranche d'âge 18-24 ans, ce qui constitue un pas de plus vers la parité.

UNIVERS DES PARTICIPANTS PAR SEXE ET TRANCHE D'ÂGE (2020-21)

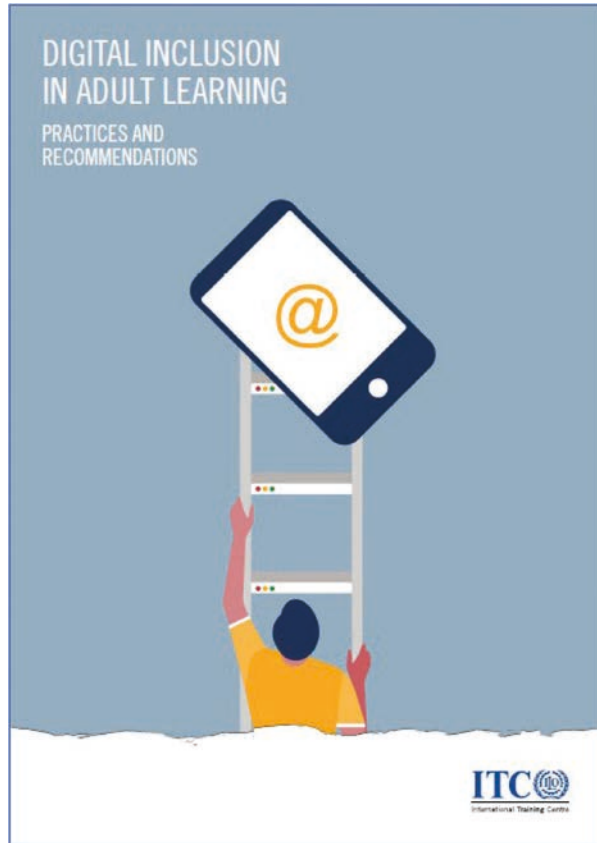


Source: eCampus et MAP

Le Centre a travaillé dur pour rendre ses services d'apprentissage inclusifs et accessibles numériquement y compris pour les **apprenants handicapés**.

L'inclusion numérique est au cœur de la transformation numérique actuelle du Centre, un processus qui a pour but de répondre à l'évolution des besoins des apprenants du monde entier. En 2021, le Centre a commandé une étude sur l'inclusion numérique comme pierre angulaire pour 1) créer un cadre orienté vers l'action qui intègre systématiquement l'inclusion numérique dans ses travaux dans le domaine de l'apprentissage et de la formation, 2) se concentrer sur les défis de l'inclusion de l'apprentissage et s'inspirer des bonnes pratiques mondiales, et 3) construire une communauté de pratique pour les professionnels qui sont intéressés par l'inclusion numérique radicale. Les résultats de l'étude ont été documentés dans un article présenté lors d'un sommet sur l'inclusion numérique en juillet 2021 et les meilleures pratiques mondiales en matière d'inclusion numérique ont été exposées lors d'une foire virtuelle de la connaissance.

La publication est accessible ici: <https://www.itcilo.org/events/digital-inclusion-knowledge-fair>



Parallèlement, le Centre a cherché à rendre ses services d'apprentissage en ligne accessibles, dans la mesure du possible, aux personnes handicapées. Par exemple, le Centre a testé l'utilisation de la langue des signes en direct dans les cours en tutorat et a promu l'utilisation des technologies d'apprentissage mobile, de la vidéo et du coaching via des applications de médias sociaux comme WhatsApp et WeChat. En outre, tous les nouveaux sites web et plateformes destinés au public ont été soumis à des tests d'accessibilité.

Le Centre a affirmé sa position sur les droits numériques. Alors que le Centre a évolué vers des services numériques et basés sur le cloud, recueillant plus de données auprès de ses bénéficiaires, une attention systématique a été accordée à la protection des données personnelles, à la protection de la vie privée et, plus généralement, à la cybersécurité. Le Centre a continué à développer ses politiques et procédures dans ce domaine sur la base de sa certification ISO 27001. Le Centre a également entrepris une mise à jour de sa politique en matière de droits d'auteur afin de mieux prendre en compte les médias numériques. Les sujets qui nécessiteront une attention particulière à l'avenir sont les mesures de protection liées à l'identité numérique des participants et du personnel et le champ d'application de l'intelligence artificielle. Le travail du Centre dans le domaine des droits humains numériques s'inspire de la feuille de route numérique des Nations Unies.

DIGITAL HUMAN RIGHTS



THE UNITED NATIONS SECRETARY-GENERAL'S
ROADMAP FOR DIGITAL COOPERATION

ENSURING THE PROTECTION OF HUMAN RIGHTS

Human rights apply both online and offline. Digital technologies provide new means to exercise human rights, but they are too often used to violate human rights. Data protection and privacy, digital identity, the use of surveillance technologies, online violence and harassment, are of particular concern.

THE WAY FORWARD

1. **PLACE HUMAN RIGHTS AT THE CENTRE** of regulatory frameworks and legislation on digital technologies.
2. **GREATER GUIDANCE ON THE APPLICATION OF HUMAN RIGHTS STANDARDS** in the digital age
3. **ADDRESS PROTECTION GAPS CREATED BY EVOLVING DIGITAL TECHNOLOGIES**
4. **DISCOURAGE BLANKET INTERNET SHUTDOWNS** and generic blocking and filtering of services
5. **HUMAN RIGHTS-BASED DOMESTIC LAWS** and practices for the protection of data privacy
6. **CLEAR, COMPANY-SPECIFIC ACTIONS TO PROTECT PRIVACY RIGHTS** and other human rights
7. **ADOPT AND ENHANCE SAFEGUARDS RELATED TO DIGITAL IDENTITY**
8. **PROTECT PEOPLE FROM UNLAWFUL OR UNNECESSARY SURVEILLANCE**
9. **HUMAN-RIGHTS BASED LAWS AND APPROACHES** to address illegal and harmful online content
10. **TO ENSURE ONLINE SAFE SPACES, TRANSPARENT AND ACCOUNTABLE CONTENT GOVERNANCE FRAMEWORKS** that protect freedom of expression, avoid overly restrictive practices and protect the most vulnerable
11. **UNITED NATIONS SYSTEMWIDE GUIDANCE ON HUMAN RIGHTS** due diligence and impact assessments in use of new technologies

LEARN MORE AT: [UN.ORG/DIGITAL-ROADMAP](https://www.un.org/digital-roadmap)

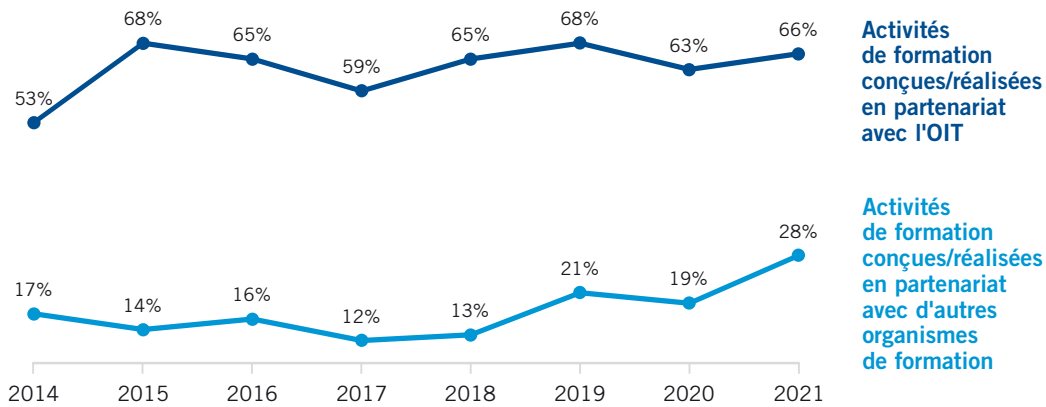


United Nations

Source: https://www.un.org/techenvoy/sites/www.un.org.techenvoy/files/general/Digital_Human_Rights_Summary_PDF.pdf

Le Centre a créé des contenus d'apprentissage en collaboration avec l'OIT et des organisations partenaires locales. En 2020-21, près de deux activités du Centre sur trois (64 pour cent) ont été conçues et/ou réalisées en partenariat avec l'OIT, réaffirmant une fois de plus la dimension stratégique de cette alliance d'apprentissage. En outre, 25 pour cent du total des activités ont été conçues et/ou réalisées en partenariat avec des organismes de formation nationaux ou régionaux, associant une expertise mondiale avec une connaissance approfondie du contexte local. Sur ce dernier point, les tendances depuis 2014 indiquent que les activités d'apprentissage numérique mises en place en réponse au COVID-19 ont considérablement réduit les obstacles au processus de cocréation, puisque les coûts de transaction liés aux déplacements physiques ne s'appliquent pas.

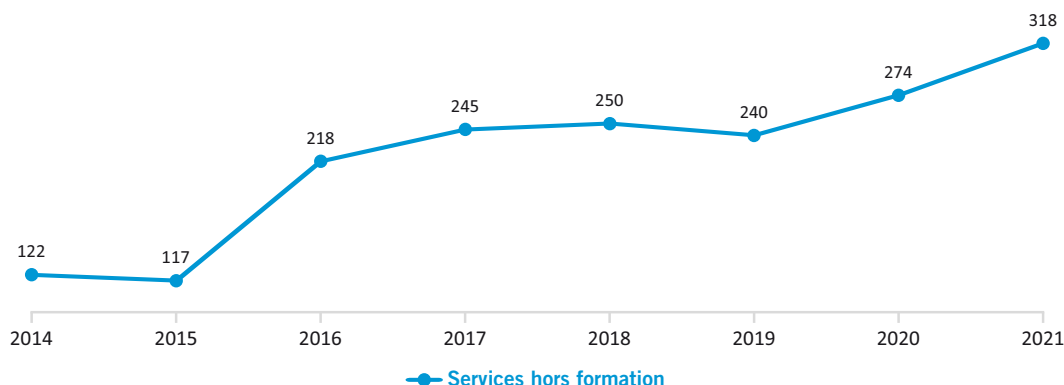
PARTENAIRES STRATÉGIQUES DU CENTRE (2014-21)



Prestataires de services d'apprentissage

Le portefeuille de services de développement des capacités institutionnelles du Centre s'est étoffé grâce à la forte demande de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. En 2020-21, le Centre a mis en œuvre 592 activités pour des clients institutionnels, soit une augmentation de 13 pour cent par rapport à la période biennale 2018-19 où 490 contrats ont été exécutés. De nombreux clients ont passé plusieurs marchés au cours de la période de référence, parmi lesquels l'OIT, mais aussi des gouvernements, des organisations de travailleurs et d'employeurs, et d'autres agences des Nations Unies.

NOMBRE D'ACTIVITÉS LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES (2014-2021)



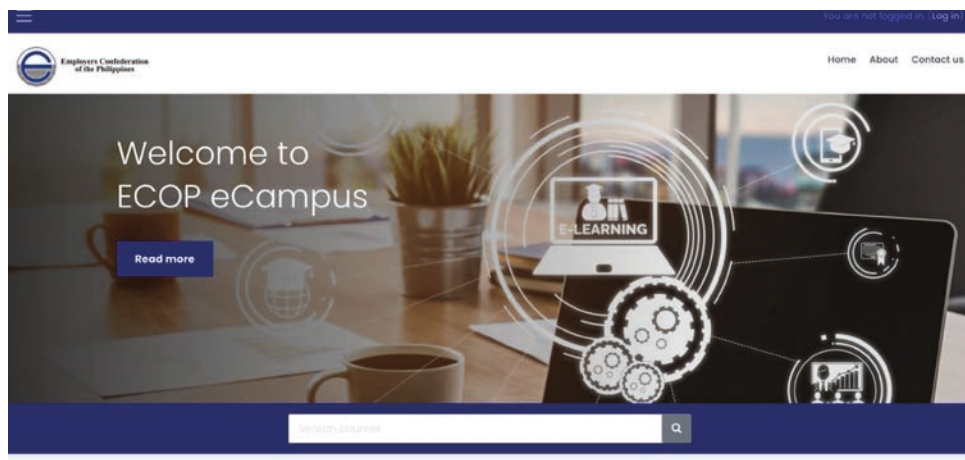
La majorité des missions concernait l'aide au développement de produits (44 pour cent), suivie par les services de facilitation de conférences et d'événements, les services de conseil et de soutien à la gestion de projets, puis les services de communication et de plaidoyer et les services de gestion des connaissances. Le Centre a également géré plusieurs projets de coopération technique de plus grande envergure. En termes de montant des contrats, le soutien à la gestion de projet et le développement de produits de formation ont pesé plus lourdement dans le portefeuille.

Grâce aux missions pour des clients institutionnels, au cours de la période biennale 2020-21, le Centre a atteint au moins 25 000 participants supplémentaires dans le monde du travail, parmi lesquels 3 000 apprenants sur les plateformes d'apprentissage, et a conservé la participation parmi les mandants de l'OIT, avec au moins 17 000 participants qui se sont engagés activement dans les campagnes de communication et de plaidoyer, et 5 000 participants qui ont pris part à des conférences, réunions et événements de dialogue en présentiel et en ligne. Chaque catégorie de soutien au développement des capacités institutionnelles est brièvement illustrée ci-après.

Soutien au développement de produits

Le Centre a été chargé à de nombreuses reprises d'aider les **organisations partenaires locales à élaborer des cours en ligne et à concevoir et fournir un soutien opérationnel aux plateformes d'apprentissage en ligne**. Ces services de conseil ont souvent été rassemblés dans des ensembles de services fournis sous l'égide de l'OIT et en partenariat étroit avec des experts des bureaux extérieurs de l'OIT et des départements du BIT. Dans la grande majorité des cas, les missions ont fait appel à des organisations partenaires locales appartenant aux mandants de l'OIT, notamment des instituts de formation syndicale, des organisations d'employeurs et d'entreprises, des instituts de formation des inspecteurs du travail et de la sécurité et santé au travail, ainsi que des centres de formation en administration du travail et relations professionnelles.

Comment l'apprentissage numérique façonne le monde du travail aux Philippines



Source: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=ECOP+e-campus&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

En raison de la pandémie de COVID-19, les mandants de l'OIT à travers le monde ont été confrontés à des défis sans précédent, mais la Confédération des employeurs des Philippines (ECOP) y a vu également l'occasion de développer l'apprentissage en ligne. ECOP a toujours eu pour objectif de faire progresser les intérêts des employeurs sur toutes les questions relatives au travail, à la société et à l'emploi, par une représentation et un engagement actifs aux échelons national, régional et international. En 2020, avec le soutien financier de Walt Disney Company, le Centre s'est associé à ECOP pour aider à lancer sa nouvelle plateforme eCampus. La plateforme s'est rapidement transformée en une interface majeure pour le développement des capacités entre ECOP et ses membres.

L'eCampus est une plateforme de système de gestion de l'apprentissage qui permet à ECOP de proposer des cours et des programmes, soit entièrement en ligne, soit à travers une approche mixte. La plateforme propose des cours sur des sujets tels que les relations professionnelles, la gestion des ressources humaines, la sécurité et la santé au travail, l'entrepreneuriat, le développement des dirigeants et le développement des employés. Elle complète les programmes de formation en ligne et en face-à-face et permet aux participants d'apprendre en tout lieu et à tout moment. L'une des fonctions les plus prisées par les participants est le système de messagerie. Nombreux sont ceux qui l'utilisent pour faire part de leurs réflexions sur les cours, les meilleures pratiques de leurs entreprises, poser des questions et demander des conseils aux formateurs. L'eCampus a également aidé le Département de formation et de développement d'ECOP à déployer des services de formation:

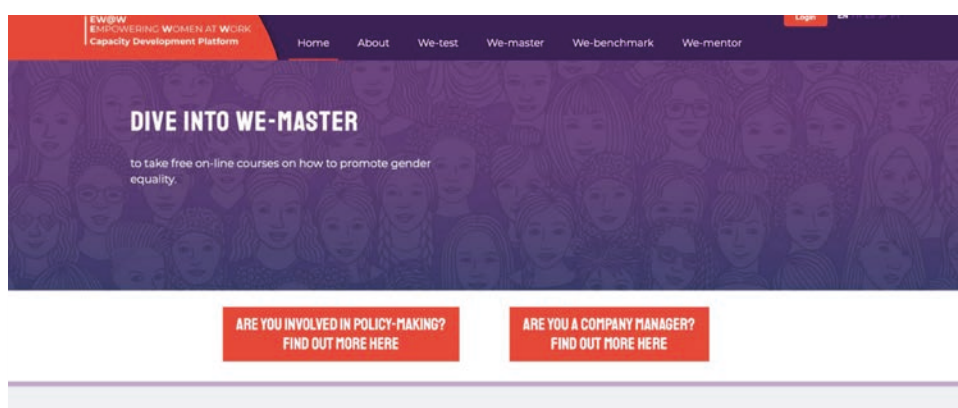
- En servant de dépositaire de supports de formation (vidéos, articles, présentations PowerPoint et autres contenus d'apprentissage pertinents);
- En permettant l'automatisation de la rédaction des certificats de formation;
- En permettant le contrôle de l'accès aux vidéos et aux sessions enregistrées;
- En évaluant les participants;
- En assurant le suivi des activités des élèves.

«La plateforme eCampus nous a donné un avantage concurrentiel en nous permettant de devenir l'une des rares, sinon la seule, organisation d'entreprises des Philippines à être également un établissement de formation qui fait usage d'une plateforme d'apprentissage en ligne.»

– **Jose Roland A. Moya**, Directeur général d'ECOP

Sur demande, le Centre a également fourni un **suivi opérationnel et de maintenance pour ces plateformes**. Ces services de suivi comprennent, entre autres, l'hébergement de plateformes sur les serveurs du Centre, la conservation du contenu d'apprentissage, la prestation de services d'analyse de l'apprentissage, le soutien technique aux utilisateurs et le soutien à la certification numérique. Dans les cas où le Centre reste lié à ses partenaires locaux pendant le déploiement et assume donc la responsabilité conjointe des services d'apprentissage, le nombre d'apprenants individuels atteints par l'intermédiaire institutionnel est suivi comme une mesure et ces apprenants sont signalés comme des bénéficiaires indirects. En 2020-21, le Centre a ainsi atteint 3 000 personnes par le biais de plateformes d'apprentissage gérées par ses intermédiaires institutionnels, alors qu'au cours de la période biennale précédente, ce canal d'accès n'existait pas encore.

La plateforme de développement des capacités «Empowering Women@Work» (Autonomisation des femmes au travail)



Source: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=EW%40W+platform&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Les pays du G7 se sont engagés à réduire l'écart des taux d'activité entre les hommes et les femmes de 25 pour cent d'ici à 2025. Comme de nombreuses multinationales ont leurs sièges dans les pays du G7, la création d'impacts et de résultats positifs pour l'émancipation économique des femmes au plus haut niveau des entreprises peut avoir d'importantes répercussions sur leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement dans le monde entier.

La plateforme de développement des capacités EW@W contribue à faire avancer l'agenda du G7 en matière d'égalité des genres en formant et en développant la sensibilisation, les connaissances, les meilleures pratiques et les enseignements tirés de certaines priorités pour l'avenir des femmes au travail: égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et soins, et violence et harcèlement dans le monde du travail. La plateforme de développement des capacités EW@W a été développée dans le cadre du programme du G7 WE EMPOWER, financé par l'Union européenne (UE) et mis en œuvre par ONU Femmes et l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en collaboration avec son organe de formation, le Centre international de formation (CIF-OIT).

L'une des ressources accessibles via la plateforme est un module en ligne d'une durée de 45 minutes conçu pour permettre aux décideurs politiques et aux organisations de: reconnaître la nécessité de parvenir à l'égalité de genre au travail; mettre l'accent sur l'équité salariale, ses avantages et le risque de non-intervention; et s'inspirer d'exemples de lois, politiques, stratégies et outils qui œuvrent pour faire progresser la non-discrimination et l'équité salariale.

Le module gratuit, disponible en anglais, en français et en japonais, se compose de quatre unités qui explorent ce qu'est l'écart de rémunération entre les sexes, pourquoi, comment et en quoi il consiste, à travers des récits captivants:

- UNITÉ 1: Qu'est-ce que l'écart de rémunération entre les sexes?
- UNITÉ 2: Pourquoi est-il important de combler les écarts de rémunération? Pourquoi est-ce la chose la plus correcte et la plus judicieuse à faire?
- UNITÉ 3: Comment les pays peuvent-ils adopter des politiques transformatrices en matière d'équité salariale?
- UNITÉ 4: Quels sont certains exemples de politiques et de pratiques prometteuses?

Services de gestion de projets

Un autre service offert par le Centre est la **gestion de projets de coopération au développement**. L'appui à la gestion de projets concerne un ensemble de tâches génériques de gestion du cycle de projet, notamment la gestion des ressources humaines, le contrôle financier, l'administration, le suivi et l'évaluation. Les tâches de gestion de projet sont distinctes des apports techniques liés à la formation, aux conseils stratégiques, à l'appui au développement de produits ou à d'autres services de développement des capacités du Centre, et sont assurées par des chefs de projet et des assistants administratifs de projet désignés.

Au cours de la période biennale 2020-21, le Centre a géré trois projets de formation à grande échelle financés par la Banque mondiale et le Fonds international de développement agricole, ainsi que des projets de moindre envergure financés par les gouvernements italien et portugais. Le Centre a en outre remporté des appels d'offres pour un projet d'autonomisation des femmes en Égypte financé par le bureau local de la Délégation de l'Union européenne et pour un projet d'emploi des jeunes dans la région Afrique financé par l'Agence française de développement et mis en œuvre conjointement avec l'OIT.

Mobiliser les fonds publics pour un meilleur impact sur le développement



Source: <https://ifad-buildproc.org/>

Le projet BUILDPROC est financé par le FIDA et facilité par le Centre. Cette initiative de renforcement des capacités vise à renforcer les capacités en passation des marchés des pays emprunteurs et bénéficiaires de manière durable et holistique. Le projet cible l'ensemble du portefeuille de projets du FIDA. À la fin de l'année 2021, quelque 185 projets du FIDA étaient actifs et 55 en cours de développement – soit un total de 240 projets dans 98 pays et 5 régions.

Les participants du projet BUILDPROC sont guidés et soutenus par une équipe d'experts du Centre et de consultants de renommée internationale. Ensemble, ils suivent un parcours d'apprentissage qui comprend trois programmes de certification composés de modules de complexité croissante. À l'issue de la formation, ils obtiennent un diplôme en passation des marchés pour le développement agricole et rural. Le projet a été lancé en février 2021 et se poursuivra jusqu'à la fin 2023. La première édition en ligne du programme de certification M1 en novembre 2021 a porté sur les fondamentaux, principes et pratiques générales de la passation des marchés dans le cadre des projets et a atteint 135 participants.



«Personnellement, j'ai été motivé par la qualité et le niveau de la formation. Les formateurs ont dispensé les cours avec professionnalisme et avec des outils d'apprentissage adaptés. Les études de cas et les devoirs hebdomadaires m'ont poussé à revoir les leçons apprises. L'échange d'expériences avec des collègues d'autres pays a également été très enrichissant.»

Nephtali Niyibizi

RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS

Conférences et événements de dialogue

Le Centre a une longue tradition d'accueil et de **facilitation de conférences et d'événements de dialogue en face-à-face**. Ainsi, en janvier 2020, le Centre a accueilli la Réunion mondiale des directeurs de bureaux de l'OIT et rassemblé plus de 200 fonctionnaires du BIT sur son campus de Turin. Après le début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, le Centre a orienté ces activités vers les événements en ligne, en s'appuyant d'abord sur ses capacités de webinaires et en **introduisant par la suite une série d'applications de conférence virtuelle** en partenariat avec des prestataires de services spécialisés. Les services de facilitation d'événements virtuels ont répondu à une demande en forte croissance de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies et d'intermédiaires institutionnels liés aux mandats de l'OIT sur le terrain. Par exemple, en 2020 le Centre a accueilli, au nom du Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS) du BIT, le forum mondial SKILLS CTA en réalité virtuelle sur la plateforme ARTHUR (www.arthur.digital) et a facilité une réunion ZOOM mondiale des Volontaires des Nations Unies. Le Centre a également organisé plusieurs conférences virtuelles avec vFairs (www.vfair.com) pour le Département des entreprises (ENTERPRISES) du BIT et d'autres clients. L'ensemble de ces événements ont attiré plus de cinq mille participants. Cette estimation est très prudente dans la mesure où elle exclut tous les webinaires en direct qui ne sont pas organisés via l'eCampus.

Expositions virtuelles



La réunion de l'Équipe technique mondiale (ETM) du Département des entreprises du BIT a organisé en 2021 un salon virtuel sur les bonnes pratiques des entreprises durables agissant en tant que générateurs d'emplois et promoteurs de l'innovation et du travail décent. Le salon virtuel a eu lieu le 24 février 2021 et a attiré 400 visiteurs de toute l'OIT. Des chefs de projet, des experts en durabilité et des créateurs d'entreprise ont présenté leurs meilleures pratiques et solutions entrepreneuriales innovantes dans 20 stands. Les visiteurs ont pu visionner, lire et télécharger des ressources liées à un projet ou à une approche. Des webinaires en direct, des sessions de questions-réponses et des discussions en ligne animées ont permis aux participants d'échanger sur toute une série de sujets tels que le soutien aux entreprises dans le cadre de la transition écologique, la productivité et les conditions de travail. Une session plénière à la mi-journée a également permis aux visiteurs de réfléchir au lien entre innovation et numérisation. Les visiteurs ont quitté le salon avec de meilleures connaissances sur les pratiques commerciales durables, de nouveaux contacts dans toute l'OIT et un objectif commun ambitieux de promouvoir le travail décent dans toutes les entreprises.



« Nous devons comprendre que le monde optimise la numérisation et la technologie, mais nous devons conserver l'élément humain en utilisant l'innovation à notre avantage. »

Vic van Vuuren
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT DES ENTREPRISES DU BIT

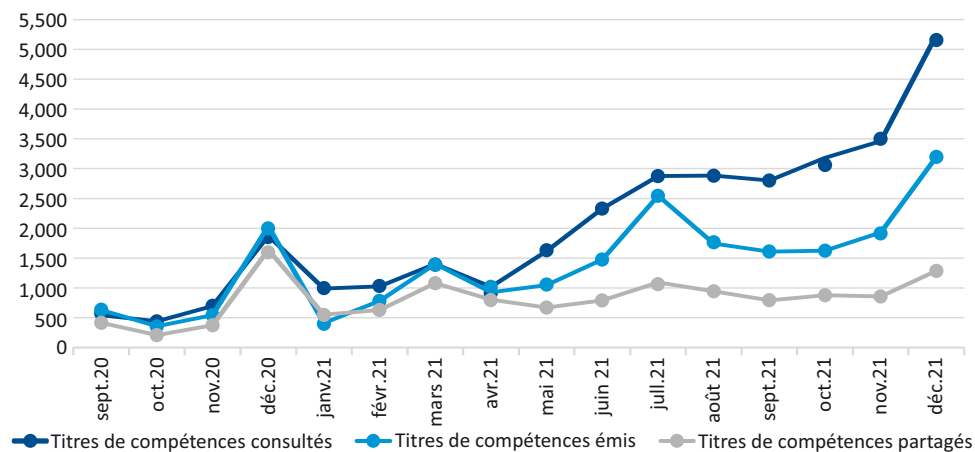
Solutions de gestion des connaissances

Le Centre a aidé l'OIT et ses mandants à **développer des applications numériques de partage des connaissances**. En 2020, l'objectif thématique initial de ces solutions de collaboration numérique était le partage des connaissances dans la lutte contre la pandémie de COVID-19, et plus particulièrement de fournir aux mandants des ressources numériques pour se connecter et partager des informations par le biais de communautés de pratique en ligne et d'autres méthodes de collaboration. Plusieurs de ces plateformes de gestion des connaissances ont depuis évolué pour héberger aussi des cours d'apprentissage à distance autoguidés ou même des formations en tutorat, devenant ainsi des portails pour les projets de l'OIT et les intermédiaires institutionnels locaux. Le Centre a également organisé des hackathons en ligne et des ateliers d'idéation pour aider ses clients à recueillir des informations.

En 2021, la situation a encore évolué, sous l'effet de la forte demande continue des mandants de l'OIT et de [ses partenaires au] développement, pour des **services d'innovation numérique et de données afin de collecter, visualiser et utiliser les données pour promouvoir le travail décent et la justice sociale**. Le Centre a par conséquent investi dans la mise en place d'une fonction d'analytique de données incubée par le Bureau du directeur de la formation, il a recruté plusieurs analystes de données et s'est lancé dans un test pilote et le déploiement de services numériques pour créer de la valeur à partir de données. Par exemple, en 2021, le Centre a testé l'utilisation d'applications de visualisation de données avec Flourish (www.flourish.studio), de solutions de cartographie de réseaux d'acteurs basées sur le cloud à l'aide de Kumu (www.kumu.io) et a conseillé ses partenaires locaux sur le déploiement de titres de compétences numériques, en s'appuyant à chaque fois sur son expérience concrète.

Conseiller les organisations partenaires locales sur les titres de compétences numériques

En septembre 2020, le Centre a testé l'utilisation de certificats numériques pour récompenser les acquis d'apprentissage de ses participants. Les titres de compétences sont stockés de manière sécurisée dans la blockchain et peuvent être reliés à des CV numériques et facilement partagés avec des tiers, le cas échéant sous forme de fichier PDF à imprimer. Les certificats ont été très bien accueillis par les participants et ont permis de réduire les coûts de l'assurance qualité pour le Centre. Ce dernier a donc poursuivi en 2021 le déploiement des certificats numériques dans l'ensemble de son portefeuille et la suppression progressive des documents imprimés. À la fin de 2021, plus de 22 000 certificats avaient été émis et partagés plus de 13 000 fois, augmentant encore la visibilité du Centre. Le Centre a également commencé à fournir des services de conseil sur la conception de systèmes de titres de compétences numériques pour les organisations partenaires locales.



Source: Accredible, tous les chiffres pour la période biennale 2020-21

Campagnes de communication et de plaidoyer

Principalement à la demande de l'OIT, le Centre a conçu et réalisé un certain nombre de campagnes de communication et de plaidoyer pour promouvoir le travail décent et la justice sociale. Ces campagnes étaient essentiellement axées sur les médias sociaux tels que Facebook, LinkedIn et Twitter. Le Centre a également mené des campagnes de communication sur mesure pour le développement, impliquant la production de contenus numériques tels que des vidéos et des podcasts. L'activité phare du Centre au cours de la période considérée est la campagne pour l'élimination du travail des enfants menée en 2021 au nom de l'Unité Principes et droits fondamentaux au travail (FUNDAMENTALS) du BIT et de l'Alliance 8.7. Quelque 17 000 participants se sont engagés activement dans les campagnes, en publiant des messages, en retweetant, en s'inscrivant ou en participant à des activités de suivi.

La communication pour le développement: protéger les droits des travailleurs migrants en Italie

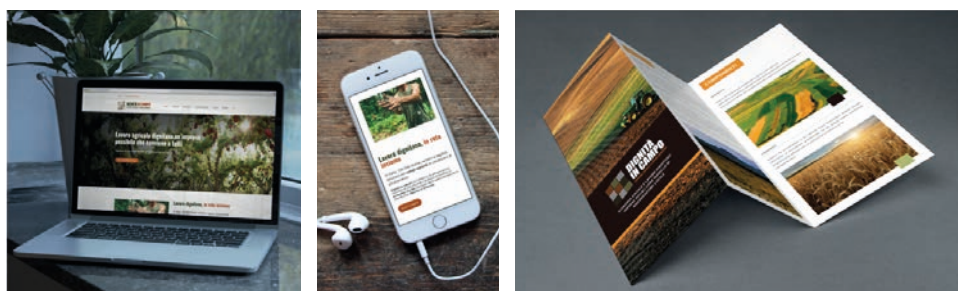


Chaque année, une vague attendue de travailleurs saisonniers déferle sur l'Italie. Ces travailleurs, à la recherche d'un emploi temporaire dans l'agriculture, acceptent souvent ce qu'ils trouvent - même si l'emploi en question est illégal, porte atteinte à leurs droits ou n'offre pas les protections de base. Rien que dans le secteur agricole en Italie, 100 000 femmes, hommes et enfants travaillent dans des conditions d'extrême vulnérabilité.

Le projet «Dignità in Campo» mis en œuvre par le Centre depuis 2018, avec un financement du ministère italien du Travail, examine ces réalités dans deux villes italiennes: Saluzzo, dans le nord, et Syracuse, dans le sud. Il met en lumière les principaux problèmes du secteur actuellement et trace une meilleure voie à suivre, qui passe par la coopération avec les propriétaires d'exploitations agricoles, les responsables gouvernementaux, les syndicats et la société civile.

«On a tort de croire que l'embauche illégale ne se produit que dans une partie du pays. C'est un phénomène universel, qui concerne tout le monde.» Jean René Bilongo, Fédération des travailleurs de l'agro-industrie de la Confédération générale italienne du travail.

Dans le cadre du projet, le Centre a mené en 2020 une série d'actions de sensibilisation, de communication stratégique et de renforcement des capacités. Le narratif de la campagne de communication pour le développement rejette le discours des grands médias, sans pour autant occulter les véritables enjeux du secteur agricole en Italie. Le Centre a élaboré une série de produits de communication, dont un film documentaire, un site web du projet et une campagne à part entière, numérique et imprimée. Ces supports multimédias mettent en lumière les efforts de ceux qui travaillent au quotidien pour améliorer la situation. Des politiciens aux syndicats, des travailleurs agricoles aux organisations locales, un seul objectif unit tout le monde: conférer au travail agricole sa dignité et éliminer toute forme d'embauche illégale. Pour visionner l'intégralité du documentaire, rendez-vous sur: <https://vimeo.com/521867401>.



Services de conseil

Les services de conseil rendus par le Centre se concentrent sur le soutien au développement organisationnel des partenaires institutionnels, parmi lesquels les services de formation des organisations locales des mandants de l'OIT, mais aussi les instituts de formation gérés par des tiers, notamment les institutions financières internationales et les banques multilatérales de développement. Le Centre a développé sa propre approche méthodologique pour évaluer la capacité institutionnelle des prestataires de services d'apprentissage, en s'inspirant de la norme 29993 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), tout en l'adaptant au contexte du travail des mandants et en mettant l'accent sur la transformation numérique. Au cours de la période biennale 2020-21, le Centre a réalisé des évaluations de capacités pour un vaste éventail d'organisations, notamment le Centre régional africain d'administration du travail (ARLAC), le Centre de ressources pour le développement des capacités de la Banque asiatique de développement, l'Institut syndical européen (ISE) et AGRITERRA.

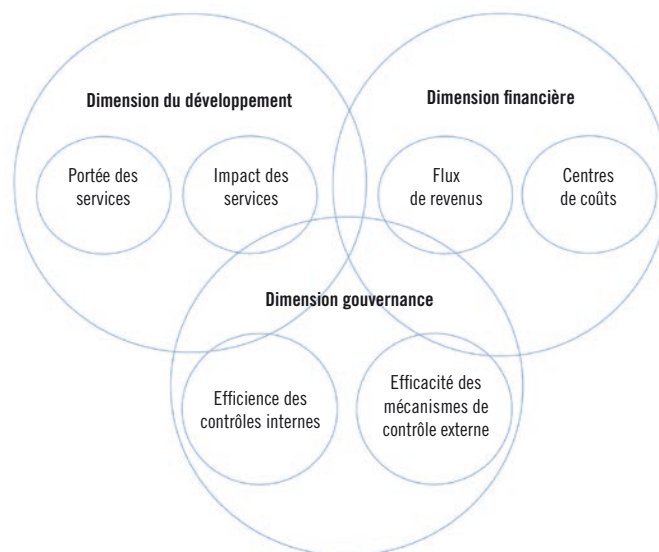
Le cadre stratégique pour l'évaluation de la capacité des prestataires de services d'apprentissage

On distingue trois dimensions interdépendantes mais distinctes pour une performance institutionnelle durable:

- la dimension technique (développement): elle concerne la capacité de l'organisation à contribuer à l'amélioration des performances d'une masse critique d'acteurs du marché.
- la dimension financière: elle concerne la capacité de l'organisation à générer les recettes nécessaires pour au moins recouvrer ses coûts opérationnels.
- la dimension de gouvernance: elle concerne la capacité de l'organisation à fonctionner selon des normes jugées acceptables par les acteurs du marché.

Chaque dimension de la performance est ensuite spécifiée selon certains domaines de résultats d'importance critique, avec des catalogues d'indicateurs permettant de suivre la performance dans le temps, en tenant compte des relations de cause à effet entre les dimensions. Bon nombre de ces indicateurs sont génériques, c'est-à-dire qu'ils sont applicables à tout l'éventail institutionnel des organismes de formation, mais le choix des paramètres et la détermination des seuils de performance sont toujours spécifiques au contexte.

Domaines de résultats d'importance critique pour la durabilité d'un prestataire de services d'apprentissage



Pour plus d'informations sur la méthodologie d'évaluation des capacités institutionnelles du Centre, veuillez consulter: <https://www.itcilo.org/capacity-assessment>

6. IMPACT

Au cours de la période biennale 2020-21, le Centre a conservé les normes de service les plus élevées malgré un environnement opérationnel turbulent, et son campus électronique modernisé a passé avec succès le «test de résistance» causé par l'augmentation du nombre d'apprenants en ligne. Le Centre a numérisé et amélioré un grand nombre de ses processus d'assurance qualité pour les activités destinées aux apprenants individuels. Le Centre a également mieux structuré les processus de suivi et d'évaluation qui sous-tendent ses services de renforcement des capacités institutionnelles afin de pouvoir déterminer avec plus de certitude si les interventions ont permis d'améliorer les performances organisationnelles. L'accent a été mis, au cours de la période biennale 2020-21, sur les services de facilitation d'événements, les campagnes de communication et de plaidoyer et les services de conseil en stratégie.

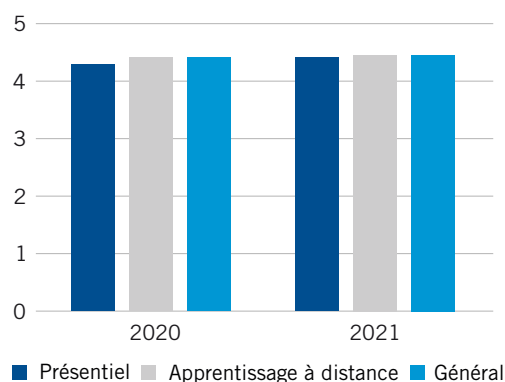
Individus

Les résultats de 2020-2021 montrent que, dans l'ensemble, les **taux de satisfaction des participants sont aussi élevés qu'avant la pandémie de COVID-19**. Le score moyen était de 4,46 (en baisse par rapport à 4,49 sur la période 2018-19) sur une échelle de 1 à 5 où 1 dénote une faible satisfaction et 5 une grande satisfaction. Il est important de noter que la grande majorité des participants étaient des apprenants en ligne et qu'ils ont donc évalué leur expérience d'apprentissage en ligne, alors que l'enquête de référence portait essentiellement sur des apprenants en face-à-face. Les résultats impliquent que la croissance rapide du nombre d'apprenants en ligne n'a pas affecté négativement la qualité de l'offre d'apprentissage en ligne.

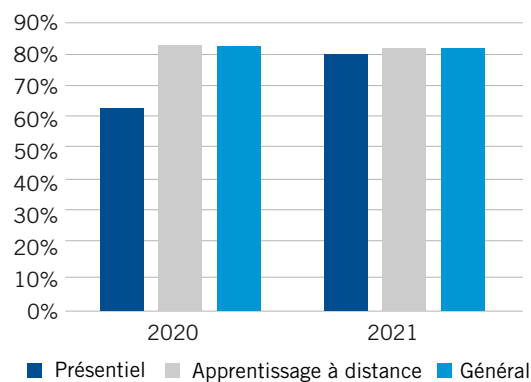
Tout aussi important, les statistiques 2020-21 indiquent que plus de **8 participants sur 10 ont démontré une amélioration de leurs connaissances à la fin de l'activité de formation**. En moyenne, 82 pour cent des apprenants ont obtenu de meilleurs résultats aux tests d'évaluation des connaissances administrés avant et après la formation, soit une baisse d'un point de pourcentage par rapport à la base de référence de 83 pour cent.

Sachant que la grande majorité des participants étaient des apprenants en ligne, cela prouve qu'en ce qui concerne les taux de satisfaction et les niveaux d'acquisition des connaissances, l'apprentissage à distance donne des résultats similaires à la formation en face-à-face.

TAUX DE SATISFACTION DES PARTICIPANTS EN PRÉSENTIEL ET EN APPRENTISSAGE À DISTANCE



TAUX D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES EN PRÉSENTIEL ET EN APPRENTISSAGE À DISTANCE



Les résultats de l'évaluation externe de l'impact de la formation en 2020 montrent que plus de **9 anciens participants sur 10 (94,3 pour cent) ont déclaré être capables d'appliquer les connaissances nouvellement acquises** dans leur milieu professionnel, et **55 pour cent de tous les répondants ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances**. Les résultats ne concernent que l'apprentissage en ligne, car presque aucune formation en face-à-face n'a pu avoir lieu compte tenu du COVID. L'impact de la formation en ligne, encore dans les conditions de la pandémie de COVID-19 en 2021, sera évalué lors de l'évaluation externe de 2022 (il faut prévoir un délai d'au moins neuf mois entre le traitement et l'évaluation). Dans un contexte post-COVID, les évaluations futures permettront d'évaluer séparément l'impact de l'apprentissage en ligne et celui de la formation en face-à-face afin de permettre des comparaisons croisées.

Principales conclusions de l'évaluation externe de l'impact de la formation en 2021

L'évaluation externe commandée en 2021 a porté sur les activités de formation du Centre qui ont été entièrement réalisées en modalité en ligne au moyen d'un ou plusieurs des outils d'apprentissage à distance et de collaboration en ligne du Centre. L'évaluation a porté sur un échantillon de vingt activités d'apprentissage à distance réalisées en 2020 et touchant plus de 9 000 participants. L'échantillon a été constitué de manière à refléter une variété d'approches et de méthodologies différentes en matière d'apprentissage à distance. Il comprenait une variété de cours payants et gratuits, ouverts et sur mesure, en tutorat et autoguidés qui se sont déroulés via diverses plateformes à l'aide de différents outils, dont eCampus, Solicomm, les webinaires et la réalité virtuelle. Les activités ont été choisies de manière à couvrir des régions diverses, et la plupart des activités sélectionnées comptaient plus de vingt participants inscrits.

Les critères d'évaluation étaient basés sur les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE, tandis que la méthodologie utilisée combinait une analyse quantitative et qualitative des résultats.

Les principaux résultats de l'évaluation sont les suivants:

- Le Centre a réussi à servir ses groupes cibles en 2020 malgré les perturbations massives causées par l'épidémie du COVID-19.
- La pertinence des activités de formation en ligne du Centre a été étonnamment élevée en 2020, répondant efficacement aux demandes et aux besoins de ses groupes cibles.
- Le Centre a pu augmenter fortement le nombre de participants.
- Les activités de formation en ligne du Centre ont constitué un instrument extrêmement efficace pour renforcer les capacités des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT. La transition en ligne ayant été principalement guidée et influencée par les besoins et demandes réels des partenaires, elle est clairement considérée comme une grande réussite dans la réalisation de la mission et des plans stratégiques du Centre.
- Les activités de formation examinées ont atteint efficacement leurs objectifs immédiats. De nombreux participants ont trouvé que leur participation aux activités était bénéfique et contribuait à leur pratique et à leur développement professionnel. La formule simple, selon laquelle de bons objectifs conduisent à de bons résultats, a été observée lors du processus de révision..

Le rapport d'évaluation a fourni ses recommandations sur la base des trois dimensions du cadre stratégique du Centre (performance technique, performance financière et performance institutionnelle). Il a recommandé que le Centre développe un plan opérationnel sur la meilleure façon d'atteindre leurs groupes cibles dans différentes régions avec des technologies et des médias éducatifs appropriés en vue d'obtenir la bonne combinaison d'activités de formation en ligne. Il a également conseillé que le Centre se concentre sur le développement d'un apprentissage à distance en tutorat qui facilite l'interaction entre les tuteurs et les apprenants ainsi qu'entre les participants. En outre, le rapport a recommandé que le Centre étende son rôle afin de fournir des services de «consultation» pédagogique et de packaging de formations en ligne, et d'aider ses partenaires à renforcer leurs capacités de formation en ligne en tant que pôle de connaissances et à développer un modèle d'offre de formation en ligne double.

Consultez la synthèse numérique du rapport d'évaluation et téléchargez le rapport complet [ici](#).

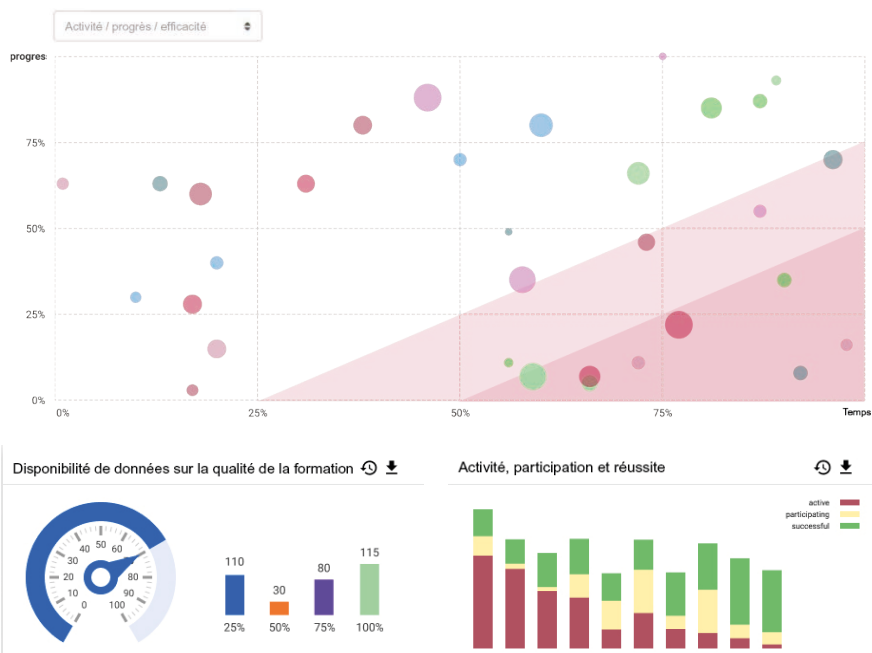
Le Centre a réalisé d'importants investissements dans la gestion de la qualité de la formation, dans le cadre de la poursuite de ses efforts pour aligner entièrement son système de gestion de la qualité sur les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour les prestataires de services d'apprentissage pour adultes en dehors du système éducatif formel (ISO 29993). En 2020, l'introduction de certificats numériques a constitué une étape importante de ce parcours d'amélioration continue de la qualité. En 2021, le Centre a commandé un examen de son approche concernant l'analytique de l'apprentissage. L'analytique de l'apprentissage fait référence à la mesure, la collecte, l'analyse et la communication de données sur les apprenants et leurs contextes, dans le but de comprendre et d'optimiser l'apprentissage et les environnements dans lesquels il se déroule.

À la suite de ces examens, le Centre a créé en 2021 une fonction analytique de données au sein du Bureau du directeur de la formation et a recruté deux experts en analytique de l'apprentissage et des données marketing. Le Centre a automatisé plusieurs processus de gestion de la qualité et a fait appel à des services de conseil pour la mise en place de tableaux de bord d'apprentissage au niveau méso afin de comparer les performances des cohortes d'apprenants. Le Centre a également renforcé ses protocoles de sécurité des données et a entrepris une mise à jour de sa politique de droits d'auteur (numériques). Il a aussi ajouté des [données visuelles stratégiques](#) à son site web, permettant au public de suivre l'évolution des données relatives à la portée et à l'impact. En outre le Centre publie sur son site web, depuis 2021, [des notes d'information numériques](#) sur ses rapports de gestion de la qualité.

Vers un tableau de bord de niveau méso basé sur l'analytique de l'apprentissage

En 2021, le Centre a chargé un consultant de lui soumettre une ébauche de tableau de bord de niveau méso basé sur l'analytique de l'apprentissage afin de comparer les performances des cohortes d'apprenants dans les différentes activités. Le tableau de bord de niveau méso doit compléter les tableaux de bord de niveau micro existants pour suivre les progrès des apprenants individuels ainsi que le tableau de bord de niveau macro pour surveiller les performances de l'ensemble de l'organisation par rapport aux principaux indicateurs de performance. Le consultant a développé un prototype de tableau de bord et a recommandé des mesures pour reconnecter le système de gestion de la qualité du Centre afin qu'il puisse recueillir les données requises. Le consultant a également suggéré d'inclure les cours d'apprentissage à distance autogérés dans le tableau de bord à des fins d'analyse comparative.

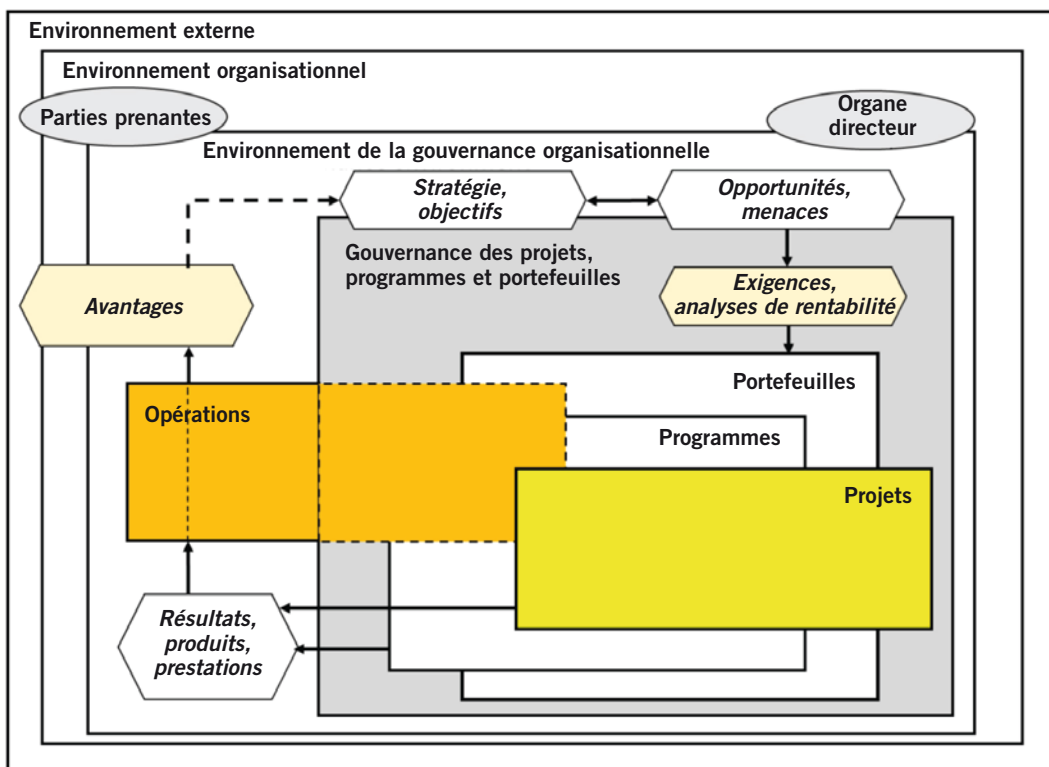
Prototypage du tableau de bord de niveau méso basé sur l'analytique de l'apprentissage



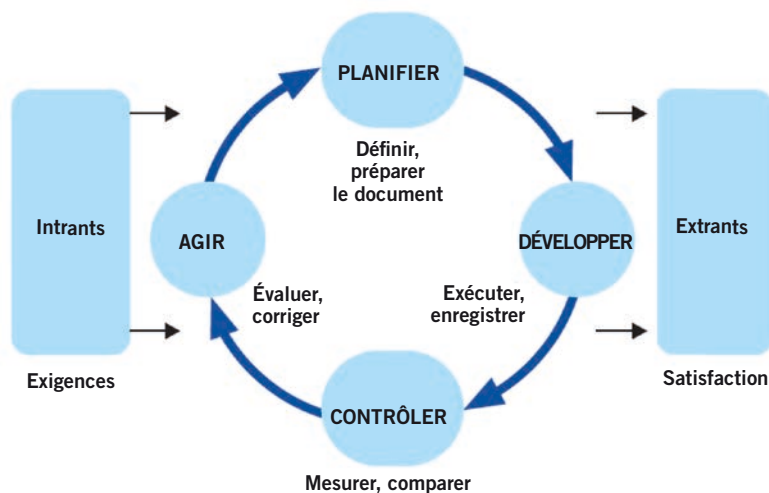
Organisations

Chaque mission de développement des capacités institutionnelles effectuée par le Centre est considérée comme un projet, structurée selon le cycle Planifier-Développer-Contrôler-Agir (PDCA) qui sous-tend la norme ISO 21502 pour la gestion de projet. Tout au long du cycle PDCA, une série d'étapes de contrôle de la qualité sont réalisées, à l'aide d'outils standardisés pour collecter des informations sur l'organisation et pour évaluer le retour d'information des clients sur l'avancement de la mise en œuvre.

LE CYCLE PDCA SUR LEQUEL S'APPUIENT LES MISSIONS DU CENTRE POUR LES CLIENTS INSTITUTIONNELS



El Contexto ISO de Gestión de proyectos [The New ISO 21502 \(pmworldlibrary.net\)](http://The New ISO 21502 (pmworldlibrary.net))



Conscient du poids croissant des services de développement des capacités hors formation dans son portefeuille, le Centre a commandé en 2020 **un examen de l'efficacité de ses approches de gestion de la qualité spécifique par canal**. L'examen a révélé qu'en ce qui concerne les services de gestion d'événements, les services de communication et de plaidoyer et les services de conseil, les processus de contrôle de la qualité existants n'étaient que partiellement alignés sur les normes ISO et que les processus existants étaient principalement axés sur la planification et le développement, alors que l'évaluation des résultats recevait moins d'attention. L'examen a reconnu que le Centre documentait ses activités et commandait parfois des évaluations ad hoc, mais a estimé qu'il était moins bien préparé à fournir systématiquement des éléments attestant de l'impact de ses activités de développement des capacités institutionnelles.

En réponse à ces constats, le Centre a mis en œuvre en 2021 une série de mesures visant à consolider son système de gestion de la qualité des services de développement des capacités institutionnelles. Dans un premier temps, **le Centre a aligné ses processus et ses outils pour assurer la qualité de ses services de facilitation d'événements**. Plus particulièrement, de nouveaux indicateurs de performance spécifiques à chaque canal ont été introduits pour mieux saisir les résultats de ces activités, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Les conférences, les réunions et les événements de dialogue ont des objectifs qui vont généralement au-delà de l'acquisition de connaissances, comme la mise en réseau, le renforcement de la confiance et les négociations collectives. Par conséquent, les résultats peuvent être liés non seulement à l'acquisition de connaissances, mais aussi à une confiance accrue ou à un réseau plus robuste (exprimé par exemple par une augmentation du nombre de connecteurs ou un rythme plus soutenu du flux d'informations). Les indicateurs de performance clés correspondants doivent être définis au stade de la conception de l'activité afin de collecter les données de base et ils doivent être évalués à l'aide d'outils quantitatifs et qualitatifs après le traitement – une tâche difficile car les clients ont souvent du mal à préciser leurs attentes concernant l'événement et ne sont pas toujours disposés à investir dans des enquêtes de sortie et dans des évaluations de suivi.

Dans un deuxième temps, **le Centre a introduit des outils de contrôle de qualité supplémentaires pour vérifier les résultats de ses services de conseil**. Ainsi, le Centre a normalisé et numérisé ses outils d'évaluation des capacités à l'étape du développement du cycle PDCA, il a ajouté des réunions de sortie et des enquêtes de sortie comme étapes obligatoires au stade du contrôle et, à partir de 2022, il organisera des réunions de parties prenantes avec d'anciens clients afin de demander leurs avis sur les missions antérieures au stade de l'analyse. Le Centre suit également les taux de clients de retour, comme indicateur de la satisfaction des clients à l'égard des résultats du service, et recueille les témoignages des clients. Lorsque le client l'accepte, le Centre effectue également des évaluations de suivi de l'impact des services de conseil fournis précédemment.

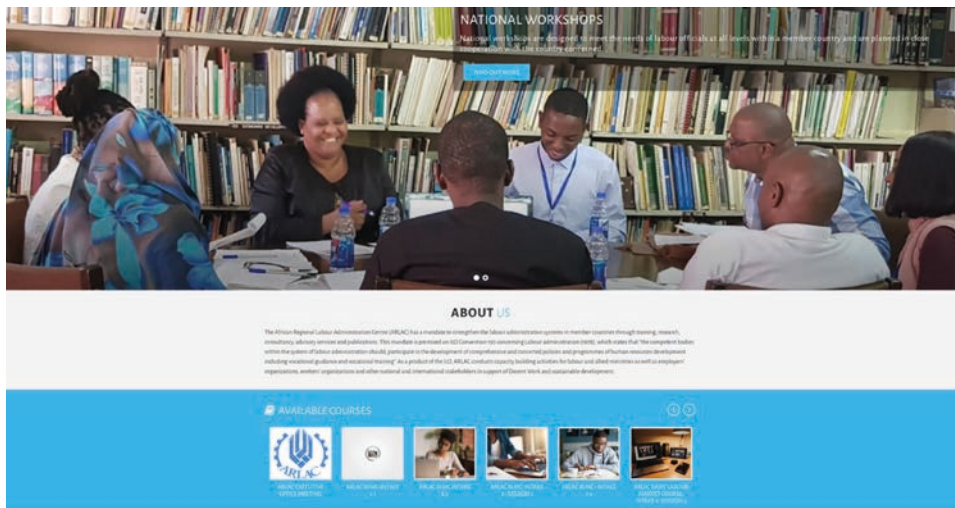
Conclusions de l'évaluation de suivi des capacités institutionnelles du Centre régional africain d'administration du travail (2021)

En 2021, le Centre a été chargé par le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations découlant de son évaluation des capacités du Centre régional africain d'administration du travail (ARLAC) réalisée en 2016. L'évaluation des progrès de 2021 s'est basée sur le même cadre analytique que l'évaluation initiale de 2016, mais a également tenu compte du fait que le contexte économique dans lequel l'ARLAC fonctionne avait fondamentalement changé depuis 2017 en raison de l'impact du COVID-19.

L'évaluation initiale de 2016 avait révélé que l'ARLAC présentait des faiblesses comparatives sur le plan de la performance technique et de la performance financière, en raison de sa portée limitée et faibles revenus. L'évaluation des progrès de 2021 a montré que les performances de l'ARLAC s'étaient nettement améliorées. Sa performance technique est désormais considérée comme durable, compte tenu de sa résilience face à la pandémie de COVID-19, mais des inquiétudes demeurent concernant la gestion de la qualité des formations et le manque de structure de ses services non liés à la formation; la performance financière de l'ARLAC est considérée comme partiellement durable, avec des inquiétudes quant aux arriérés de paiement des cotisations des membres, tout en reconnaissant l'amélioration de la rentabilité des opérations de l'ARLAC; et la performance en matière de gouvernance est considérée comme durable, avec des contrôles internes efficaces mais des mécanismes de gouvernance lourds.

Le rapport d'examen a révélé que la décision de l'ARLAC de faire avancer la transformation numérique de son portefeuille en réponse directe aux recommandations de 2016 du Centre a constitué une des principales raisons de sa résilience tout au long de la pandémie de COVID. En conséquence, l'organisation a disposé des capacités nécessaires pour réaffecter et développer son portefeuille lorsque la pandémie est survenue en 2020.

Le portail d'apprentissage en ligne de l'ARLAC



Fuente: <https://elearning.arlac.org>

Avant la fin de l'année 2021, le Centre a également entrepris de mettre à niveau les processus et les outils d'assurance qualité sur lesquels reposent ses campagnes de communication et de plaidoyer. L'exercice a débuté par un examen du concept de «participant». Contrairement aux activités de formation ou aux services de facilitation d'événements où l'inscription constitue une preuve du statut de participant, les campagnes de plaidoyer et de communication ne requièrent pas d'inscription préalable et leur portée tend à être plus diffuse. Il a donc été décidé que pour les considérer comme des participants dans les statistiques sur la portée du Centre, les personnes devaient d'abord participer à la campagne en publiant, mentionnant, aimant ou en s'engageant en réponse à un message. Sur la base de cette mesure et en s'appuyant sur les registres de données comme source de vérification, il a été établi qu'au cours de l'exercice 2020-21, au moins 17 000 personnes s'étaient engagées auprès du Centre (beaucoup d'entre elles à plusieurs reprises) et étaient donc recensées comme participants..

Il a été décidé de mettre à l'essai, d'ici la fin de l'année 2021, le concept de conversion – ou changement de comportement – en tant que mesure clé des résultats des futures campagnes. Aux fins du projet pilote, le changement de comportement après avoir participé à une campagne de communication sera considéré comme équivalent à l'application des connaissances après une formation, et sera vérifié par des évaluations de suivi au moins six mois après le traitement. Pour vérifier la conversion, le Centre combinera des méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives telles que des sondages auprès d'échantillons, des témoignages et des études de suivi.

Évaluation des résultats de la campagne 2021 pour l'élimination du travail des enfants

La campagne mondiale 2021 de lutte contre le travail des enfants s'est appuyée sur un site web mondial contenant des informations sur le travail des enfants, reflétant les dernières estimations globales sur le travail des enfants publiées par l'OIT, affichant les promesses faites par les parties prenantes pour 2021, et bien plus encore. La campagne comprenait trois bulletins d'information dédiés: un bulletin d'information mensuel général, un bulletin d'information destiné aux contributeurs, et un bulletin d'information pour les responsables des médias sociaux. Le bulletin d'information mensuel général proposait une vidéo hebdomadaire et trois conseils sur la manière de s'impliquer ce mois-là, en s'inspirant du guide pratique et de notre plan éditorial interne. Les deux autres bulletins d'information fournissaient des informations spécialisées pour des parties prenantes spécifiques. La campagne était présente sur les réseaux sociaux Facebook, LinkedIn, Twitter et Instagram. La campagne ne prévoyait pas de messages ciblés pour des canaux spécifiques, choisissant plutôt de publier le même contenu sur toutes les plateformes. Tous les comptes, à l'exception de Twitter, ont été ouverts à la fin de l'année 2020. 133 000 personnes ont consulté le site web de la campagne et plus de 9 900 personnes se sont engagées dans la campagne par le biais de publications, de promesses d'action et de soutiens. La campagne de communication visait à créer une dynamique en vue de la Conférence mondiale sur le travail des enfants en Afrique du Sud en mai 2022. Le taux de conversion (c'est-à-dire la proportion de personnes engagées qui changent leur perception du travail des enfants) après s'être engagées dans la campagne sera évalué en 2022 après la conférence



7. SITUATION FINANCIÈRE

- 1) Les résultats financiers du Centre pour la période biennale 2020-21 ont été impressionnants, compte tenu du fait que la période avait démarré avec l'arrêt, en mars 2020, de toutes les activités de formation en face-à-face en raison de la pandémie de COVID-19. Au cours de la période, alors que différents niveaux de télétravail étaient en place pour le personnel, les activités ont été converties en modalités en ligne et sont restées ainsi pour la plupart pendant le reste de la période biennale. Le Centre a également connu une augmentation significative de la portée de ses formations ainsi que de ses services de conseil aux mandants, ce qui a eu un impact important sur les résultats financiers du Centre pour les deux années. Si de nombreuses mesures de maîtrise des coûts ont été mises en œuvre au début de 2020 pour la première année de la période biennale, elles ont été pour la plupart éliminées ou assouplies au cours de la deuxième année. Toutefois, le niveau des dépenses est resté inférieur au budget approuvé dans plusieurs domaines, le Centre continuant à faire face à de nombreuses difficultés liées à la pandémie. Pour 2020-21, le Centre a réalisé un excédent budgétaire global d'environ 5,4 millions d'euros.
- 2) Les résultats et la situation financière selon les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi que les résultats budgétaires pour la période biennale 2020-21 sont présentés ci-dessous.

(En milliers d'euros)

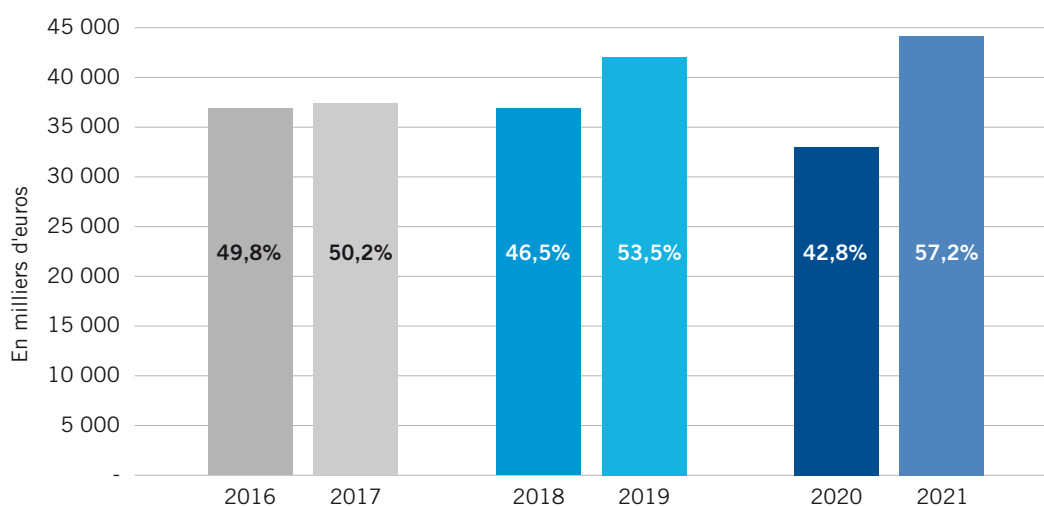
	2021	2020	2019	2018
Produits	44 604	33 395	42 464	36 917
Dépenses	37 463	32 205	41 252	36 931
Excédent (déficit) net selon les normes IPSAS	7 141	1 190	1 212	(14)
Actif	49 989	39 772	40 265	37 134
Passif	25 442	22 301	23 942	21 874
Actif net	24 547	17 471	16 323	15 260
Excédent budgétaire	3 325	2 087	2 138	950

Source: États financiers du Centre pour 2021,

Produits

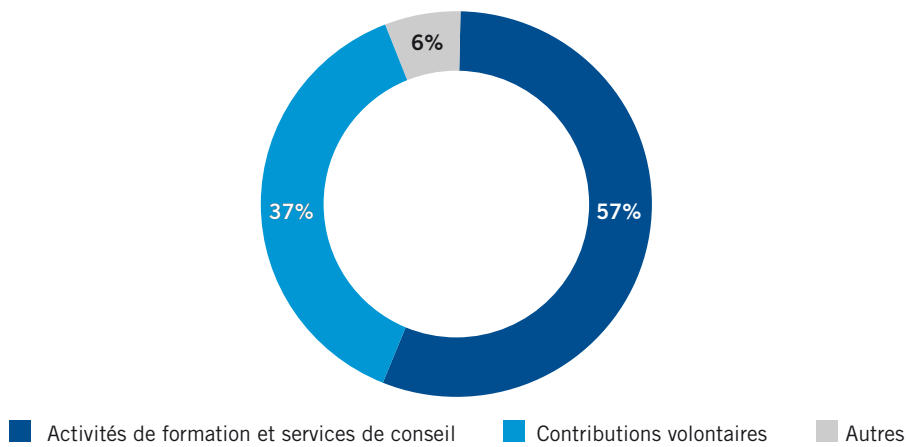
Le graphique suivant montre le total des recettes IPSAS sur trois périodes biennales. Avant la période biennale 2020-21, les produits totaux du Centre suivaient généralement un cycle de deux ans au cours duquel ils sont plus élevés la deuxième année du cycle. En 2020-21, cette tendance s'est encore accentuée en raison de la pandémie qui a débuté en mars 2020, et les revenus du Centre ont été grandement touchés, tandis que les modalités de formation sont passées de l'apprentissage présentiel à l'apprentissage en ligne. Au cours de la deuxième année de la période biennale, en raison de l'augmentation continue de la portée du Centre, et alors que celui-ci a continué à recourir à des modalités en ligne pour la réalisation de ses activités, le niveau des recettes a augmenté de manière significative, de plus de 33 pour cent par rapport à l'année précédente, atteignant un total de 57,2 pour cent des produits totaux de la période biennale.

PRODUITS TOTAUX, COMPARAISON SUR TROIS EXERCICES BIENNAUX



Source: États financiers du Centre pour 2021

En 2020-21, plus de 57 pour cent du total des produits provenaient des activités de formation et des services de conseil, tandis que les contributions volontaires reçues du gouvernement italien, de l'Organisation internationale du Travail, de la ville de Turin, de la Région Piémont et du gouvernement du Portugal représentaient 37 pour cent du total. Le solde, soit 6 pour cent, provenait d'autres sources diverses, telles que les investissements et les activités K.

PRODUITS PAR SOURCE

Source: États financiers du Centre pour 2021

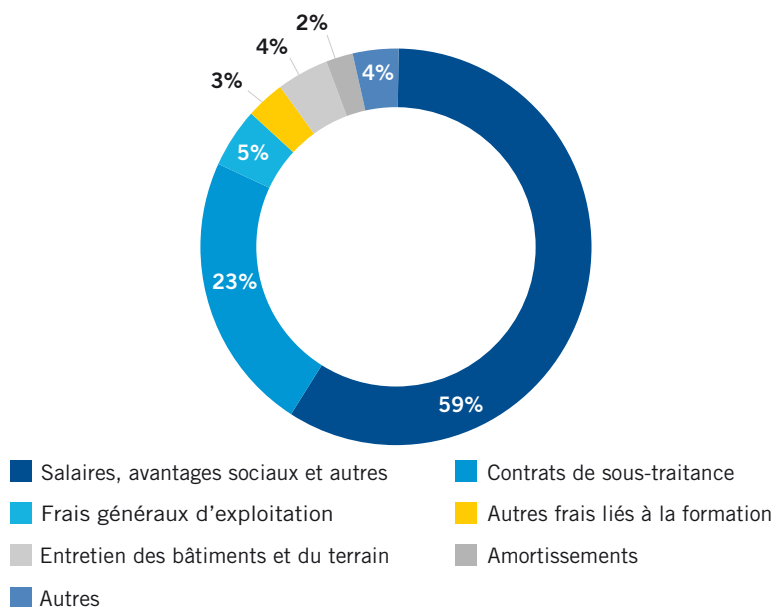
Dans l'ensemble, les produits totaux des activités de formation et des services de conseil pour la période biennale 2020-21 se sont élevés à 44,08 millions d'euros, un résultat impressionnant dans la mesure où ils sont en hausse de plus de 47 pour cent par rapport à 2020, après avoir enregistré une baisse de 35 pour cent par rapport à l'exercice financier 2019. La contribution nette de ce type de produits a eu un impact important sur les résultats financiers 2020-21 du Centre, car le ratio contribution aux coûts fixes (CFC) est resté élevé, avec un pourcentage moyen d'environ 63 pour cent, contre près de 45 pour cent au cours de la période biennale précédente 2018-19.

Globalement, les contributions volontaires ont augmenté au cours de la période biennale 2020-21 principalement en raison de la contribution de 3 millions d'euros du gouvernement italien pour la rénovation des pavillons Africa 10 et 11 sur le campus. La contribution ex-lege de 15,8 millions d'euros ainsi que les 3,2 millions d'euros pour les activités de formation sont restés constants. La contribution volontaire de l'Organisation internationale du Travail s'est élevée à 8,966 millions de dollars et, une fois convertie en euros, a fourni un niveau de produits similaire à celui observé en 2018-19. En outre, à partir de 2021, le Centre a comptabilisé une contribution volontaire de l'OIT affectée aux frais d'assurance maladie après la cessation de service des retraités du Centre pour un montant de 806 000 euros. En 2020, le Centre a reçu une contribution de 180 000 euros de la Ville de Turin au titre des dépenses engagées en 2019 et 2020.

Dépenses

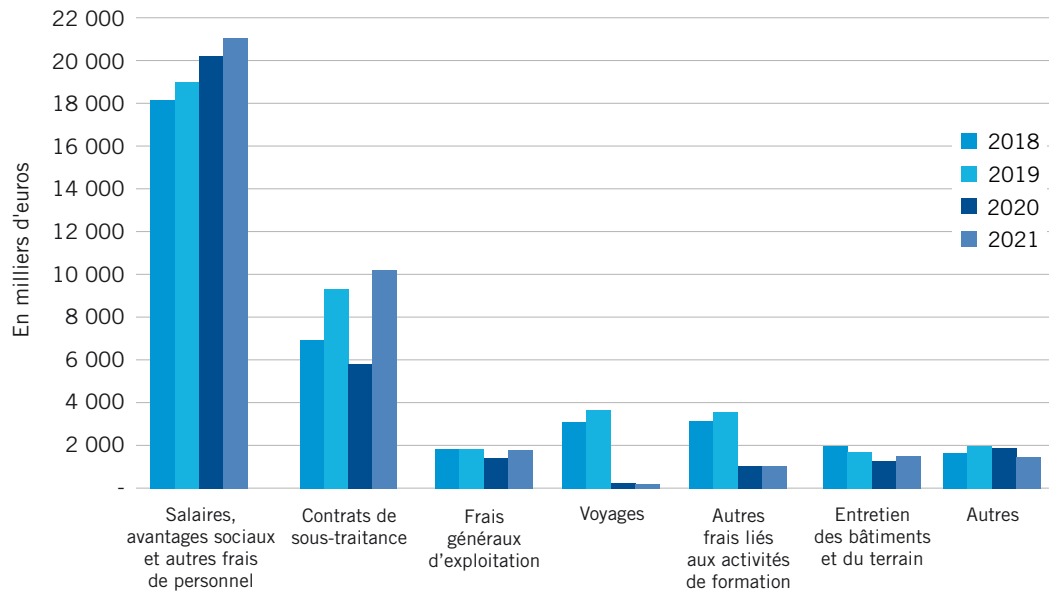
Les dépenses se sont élevées à 69,7 millions d'euros sur la période et se sont réparties comme suit:

TYPES DE DÉPENSES



Source: États financiers du Centre pour 2021

Le graphique suivant montre le total des dépenses selon les normes IPSAS au cours des quatre dernières années ou des deux dernières périodes biennales. En 2020-21, en raison des mesures de maîtrise des coûts et des mesures sanitaires à respecter, diverses catégories de coûts ont enregistré une baisse significative par rapport à la période biennale précédente. Le recours aux modalités en ligne pendant la majeure partie de la période biennale a permis de réduire considérablement les coûts liés aux formations en présentiel sur le campus et sur le terrain. Ils auraient notamment couverts les frais d'hébergement et de voyage. Certaines autres dépenses ont également été impactées à la baisse telles que l'entretien du campus, les déplacements et autres dépenses liées à la gouvernance.

DÉPENSES TOTALES, COMPARAISON SUR QUATRE ANS

Source: États financiers du Centre pour 2021

Les dépenses de personnel, qui comprennent les salaires, les avantages sociaux et les autres dépenses de personnel, ont augmenté d'environ 11 pour cent au cours de la période biennale 2020-21 par rapport à l'exercice précédent. Cela s'explique principalement par les contributions supplémentaires de 2,6 millions d'euros versées au Fonds des indemnités de cessation de service pour garantir la viabilité financière du fonds à l'avenir et couvrir les indemnités de rapatriement prévues pour le personnel professionnel et les indemnités de fin de service pour le personnel des services généraux. À la fin de 2021, le Fonds disposait d'environ 3,6 millions d'euros pour des décaissements futurs et présentait un déficit de financement de 6,9 millions d'euros, qui sera comblé au cours des quatre prochains exercices biennaux par une augmentation des contributions annuelles au Fonds. Il y a également eu des coûts supplémentaires de 806 000 euros liés à l'assurance maladie après la cessation de service des retraités du Centre et qui ont été compensés par une contribution de l'OIT du même montant, et des indemnités de licenciement à l'amiable versées à divers membres du personnel qui ont choisi de quitter le Centre au cours de la période biennale.

Les contrats de sous-traitance ont considérablement diminué dans la première partie de la période biennale en raison des mesures de maîtrise des coûts. Cette dépense a depuis augmenté et dépasse légèrement son niveau de 2019. Les voyages ont également été fortement affectés tout au long de la période biennale et les dépenses ont été extrêmement faibles.

Les autres dépenses liées aux activités de formation ont également fortement diminué par rapport à la période biennale précédente. La majorité des activités de formation ayant été dispensées en ligne, le Centre n'a engagé aucun frais d'hébergement et de voyage.

Des informations financières importantes sur toutes les variations des recettes et des dépenses sont disponibles dans les états financiers 2020 et 2021 du Centre.

Conformément à ce qui a été approuvé en mai 2021, les dépenses budgétaires totales ont été revues pour inclure les investissements institutionnels dans deux fonds existants – le Fonds pour l'amélioration du campus et le Fonds d'innovation – ainsi que dans deux nouveaux fonds – le Fonds de développement informatique et le Fonds de financement des bourses. Ainsi, en 2021, le Conseil a approuvé les affectations du Fonds de fonctionnement vers les quatre fonds individuels et les soldes disponibles à la fin de la période biennale sont les suivants:

Fonds (en milliers d'euros)	Allocations de 2021 approuvées par le Conseil	Solde disponible au 31 décembre 2021
Fonds pour amélioration du campus	1 200	2 649
Fonds d'innovation	400	400
Fonds de développement informatique	300	300
Fonds de financement des bourses	1 200	1 200

Les frais généraux d'exploitation ont également diminué, passant de 25 pour cent en 2019 à 22 pour cent durant la période biennale. Les principaux éléments des frais généraux sont les dépenses de personnel dans les fonctions de soutien, y compris la haute direction; les dépenses liées aux campus, y compris la maintenance et les services publics; la gouvernance; et les dépenses liées à l'informatique. La diminution de 12 pour cent observée au cours de la période biennale a principalement résulté de la baisse des dépenses liées aux installations, aux frais généraux d'exploitation, aux voyages et à la gouvernance, en raison notamment des mesures de maîtrise des coûts mises en place au cours de l'exercice 2020 et de l'impact continu de la pandémie en 2021.

Au cours de la période biennale, huit processus commerciaux ont été rationalisés et automatisés: En 2020, la facturation rapide, l'E-banking, les certificats numériques et la création de fournisseurs sont autant de projets qui ont donné lieu à de nouvelles méthodes de travail permettant d'accroître l'efficacité dans divers domaines du Centre et d'éliminer l'utilisation du papier et de l'impression. En 2021, plusieurs autres projets ont été menés à bien au cours de l'année:

- 1) **Processus d'approbation du budget des activités:** dans le cadre du processus de finalisation des budgets des activités avec les parties prenantes et de conclusion d'accords de financement, une procédure d'examen interne est en place pour garantir le respect des différentes politiques et règles, telles que la politique de tarification des activités du Centre. Le processus d'examen final requiert l'approbation finale du directeur de la formation, désormais automatisée afin d'éliminer le processus d'approbation sur papier. Cela a également permis de réduire les coûts d'impression et les déplacements chronophages entre les pavillons. Il comprend également une zone d'archivage pour les besoins des audits.
- 2) **Téléchargement automatisé de certains types de budgets d'activités:** un nouvel outil a été mis en place pour télécharger les budgets détaillés relatifs à la production de médias et aux activités K dans le système financier ERP (Oracle). Auparavant, la saisie se faisait manuellement, ligne par ligne. Désormais, grâce à ce nouvel outil, le téléchargement peut se faire rapidement et efficacement, aboutissant à un transfert d'informations sur un écran dédié, en un seul clic. Ces téléchargements sont désormais alignés sur les autres types d'activités, ce qui a permis aux services financiers de réaliser d'importants gains de temps.

- 3) **Activités K incluses dans MAP:** bien que ce projet ait été achevé en 2021, sa date de démarrage était le 1er janvier 2022. Grâce à cette inclusion, il est désormais possible d'avoir une vue complète de ce type d'activités, avec les dates de début et de fin, les recettes et les dépenses estimées, ainsi que le nombre de participants attendus. Ces informations sont utilisées par le Département de la formation, les services des infrastructures et services internes ainsi que les services financiers, afin d'obtenir des informations générales sur le campus, ainsi que pour planifier, contrôler et mettre fin à ce type d'activités. MAP étant également un outil de prévision, cela apporte des informations plus précises sur la liste complète des activités menées par le Centre.
- 4) **Diverses modifications apportées aux systèmes Oracle et Soft Solution:** le personnel utilise de nombreux systèmes cruciaux dans le cours normal de ses activités. Bien qu'ils aient été initialement établis pour répondre aux besoins de l'époque, ils font l'objet de changements continus pour améliorer leur efficacité et fournir de meilleures informations en vue de rationaliser le travail du personnel et d'automatiser certaines démarches pouvant être encore sur papier. C'est le cas des nouveaux rapports en cours d'élaboration dans les deux systèmes afin de présenter diverses données financières et non financières, utilisées dans la saisie quotidienne des recettes et des dépenses. L'un de ces rapports fournit des informations sur les nuits d'hébergement sur le campus, y compris les montants payés à la réception, ce qui aide les services financiers à effectuer les rapprochements nécessaires. Un autre domaine où des changements ont été apportés concerne la simplification de la numérotation séquentielle dans Oracle de certains types de transactions qui ne sont plus modifiées chaque année, ce qui, par conséquent, allège le travail de fin d'année pour ICTS.

En plus de ce qui précède, d'autres projets sont en cours de réalisation et à différents stades d'achèvement. La direction et le personnel suggèrent continuellement des améliorations des processus et des règles et procédures qui y sont liées, que ce soit pour améliorer un processus dans son ensemble ou pour modifier certains aspects des processus automatisés existants, afin d'améliorer le flux de travail, de réduire davantage le temps nécessaire pour effectuer la transaction, ou de créer de meilleurs rapports, plus faciles à utiliser dans leur travail quotidien. Toutes les idées sont examinées, ce qui a entraîné des changements dans l'ensemble du Centre au cours de la période biennale.

8. GOUVERNANCE

La gouvernance du Centre comprend la surveillance et l'évaluation régulières des risques organisationnels, un processus qui inclut un cadre de gestion des risques ainsi qu'un comité de gestion des risques qui rend compte régulièrement au Directeur des risques du Centre ainsi que toute recommandation visant à atténuer davantage les risques qui ne correspondent pas à «l'appétence au risque» du Centre. La direction procède régulièrement à des examens et à des mises à jour dans chacun de ses domaines de compétence, recourant à une politique d'escalade pour s'assurer que les mesures d'atténuation appropriées sont prises en temps voulu.

Le Centre s'efforce de se conformer à diverses bonnes pratiques par la mise en œuvre de normes dans ses domaines d'activité (ISO, IPSAS, normes de sécurité des Nations Unies, etc.).

Services des ressources humaines

L'année dernière a présenté des défis importants pour les services internes du Centre, y compris pour les Services des ressources humaines (HRS). Des initiatives spécifiques sur le devoir de diligence et le bien-être du personnel, telles que des mesures en matière de télétravail obligatoire et ad hoc, de coaching et de mentorat, ont été mises en place et renforcées dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Le contrôle de la prévention de la propagation de maladies sur le campus a demandé des efforts de coordination considérables compte tenu de l'évolution constante du protocole d'urgence de sécurité et de santé au travail du campus qui a dû être parfois ajusté selon l'évolution générale de la situation dans le pays d'accueil et dans le contexte international. Cela a été considéré comme une condition préalable essentielle au maintien de la continuité des activités pendant la pandémie de COVID-19. Le Centre a été l'une des très rares organisations internationales à reprendre le travail en présentiel, tout en respectant les stricts protocoles sanitaires nationaux.

La nécessité de modifier substantiellement les modalités de travail a conduit à un examen approfondi de la politique et des procédures de télétravail qui a abouti à une nouvelle circulaire sur le sujet fin 2021. Cette nouvelle politique et ces nouvelles procédures ont fait suite à des ajustements ponctuels antérieurs pour faire face aux imprévus tout au long de l'année. La politique s'inspire, entre autres, de la politique de télétravail de l'OIT et de la convention collective de l'OIT sur la protection de la maternité.

Les recrutements se sont principalement limités à des postes temporaires, des postes spécialisés à caractère purement temporaire, des postes liés à des projets et des besoins à court terme, tandis que les concours ont été gelés jusqu'à fin 2021. Conformément à l'évolution constante des exigences du modèle opératoire et à la nouvelle normalité, des procédures de recrutement et de sélection allégées et efficaces sont nécessaires pour soutenir efficacement la capacité du Centre à attirer du personnel qualifié et diversifié. Des mesures concrètes ont été prises en 2021 afin d'aborder et par conséquent d'améliorer la rapidité du processus de recrutement une fois que le processus de sélection aura repris dans sa totalité grâce à un nouveau système de recrutement électronique efficace et efficient, qui automatise entièrement le processus de candidature et accélère le processus de sélection. Néanmoins, il est important de souligner que, selon la pratique des Nations Unies, la considération primordiale en matière d'emploi du personnel est la nécessité de garantir les plus hautes normes d'efficacité, de compétence et d'intégrité. L'attention a été portée sur le recrutement du personnel sur une base géographique aussi large que possible.

Au cours de la période biennale 2020-21, HRS a commencé à devenir un agent de changement en promouvant les avantages d'une organisation multiculturelle et diverse par la promotion d'initiatives positives qui incitent à la prise de conscience, luttent contre toute forme de préjugé, et favorisent l'inclusion et le respect de la diversité. En ce qui concerne le genre et la diversité, des progrès ont été réalisés au cours de la période biennale, notamment en matière de parité des genres dans les catégories des services organiques comprenant les grades P1 à P4. Toutefois, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la parité dans les postes d'encadrement de niveau P5 et supérieurs ainsi que dans la catégorie des services généraux, en vue de parvenir à une diversité géographique plus équilibrée qui reflète mieux les membres de l'OIT dans tous les grades et toutes les catégories de personnel.

Au cours de la période 2020-21, le Centre a intensifié l'utilisation des services numériques en matière de ressources humaines. Plus précisément: a) un système de recrutement en ligne a été mis en place et est entré en service avec succès; et b) une plateforme de formation et de développement en ligne du personnel a été développée et utilisée pour toutes les initiatives de formation du personnel en 2021. Néanmoins, d'autres domaines nécessitent aussi une numérisation, et la pandémie de COVID-19 a montré à quel point il s'agit d'une priorité. Des technologies et des outils nouveaux et améliorés seront également utilisés pour accroître l'efficacité, améliorer l'expérience de l'utilisateur et soutenir les activités, en particulier pour le recrutement et l'intégration.

Services financiers

Le Centre a reçu une opinion d'audit non modifiée sur ses états financiers 2020 et 2021. Au cours de la période biennale, l'audit externe a été réalisé à distance depuis les Philippines, l'équipe d'audit externe n'ayant pas pu se rendre à Turin en raison de la pandémie et des restrictions sanitaires persistantes. Au cours des deux audits annuels, un accès en ligne complet a été fourni aux auditeurs afin qu'ils puissent consulter toute la documentation nécessaire à l'audit. Cela comprenait l'accès au système financier ERP ainsi qu'au répertoire d'audit et à divers autres répertoires financiers où sont conservés les documents justificatifs. Les audits ont été réalisés comme prévu dans les délais impartis. Cela a demandé beaucoup d'efforts de part et d'autre, le personnel des Services financiers étant en télétravail intégral lors de la clôture des comptes de l'exercice 2020 et en télétravail partiel pour l'audit financier 2021. Une opinion d'audit non modifiée a été émise pour les états financiers 2020 et 2021 conformes aux normes IPSAS, et le Comité a adopté les deux séries d'états financiers conformément au règlement financier.

La Direction, par l'intermédiaire de la Trésorière, continue de suivre les nouveaux développements des normes IPSAS et leur impact éventuel sur les états financiers du Centre. Comme indiqué dans le document des états financiers 2021 soumis au Conseil, plusieurs nouvelles normes doivent être adoptées en 2023, après leur report par le Conseil des IPSAS en raison de la pandémie.

Au cours de l'exercice 2020, les travaux sur la mise en œuvre de plusieurs recommandations prioritaires formulées par les auditeurs externes et internes avaient dû être reportés en raison de la pandémie, mais en 2021, la Direction a accordé la priorité à la mise en œuvre des recommandations en suspens compte tenu du retour progressif du personnel sur le campus, ce qui a permis de traiter en priorité la mise en œuvre de certaines de ces recommandations. À la fin de l'année 2021, elle avait dépassé son objectif de 75 pour cent et avait mis en œuvre 87 pour cent des recommandations de l'audit externe dans des domaines tels que la négociation collective, le recrutement et la mobilisation des ressources, tous essentiels dans le cadre du nouveau modèle opératoire du Centre, ainsi que dans divers autres domaines où les règles et procédures devaient être révisées. En ce qui concerne les recommandations de l'audit interne, l'objectif de 75 pour cent a également été dépassé et se situait à 89 pour cent à la fin de la période biennale. Les

recommandations restantes concernant les voyages et les collaborateurs externes nécessitent la définition de systèmes automatisés dont la planification est en cours.

Services des technologies de l'information et de la communication

En 2020-2021, l'objectif principal était d'assurer la gouvernance informatique pendant la pandémie, de maximiser le rendement des investissements informatiques du Centre et de conférer au Département de la formation l'agilité nécessaire pour réorienter ses services et développer son offre d'apprentissage en ligne. L'agilité, la sélection adéquate des technologies, la numérisation des processus, la conformité, la hiérarchisation et le financement des investissements informatiques concurrents ont donc été des facteurs clés pour que le Centre accélère sa transformation numérique pendant la pandémie. Outre le soutien et la contribution aux activités et projets du Département de la formation dans le domaine de l'apprentissage et de la collaboration numériques, les principales priorités et les faits saillants ont été les suivants:

- **Permettre le travail à distance et la collaboration numérique:** pour que le personnel puisse travailler, communiquer et collaborer à distance, un certain nombre d'outils et de services ont été progressivement introduits (tels que Microsoft One Drive et Teams) ou leur utilisation a été étendue (tels que Zoom);
- **Renforcer le soutien informatique, à distance ou en modalité hybride:** pour soutenir les efforts du Centre visant à réorienter son offre de formation vers l'apprentissage à distance et à répondre aux demandes et aux besoins croissants, plusieurs fonctions de soutien ont été renforcées et/ou réorganisées. Il s'agit notamment du service desk, de l'eCampus et des équipes de support CRM. Cela permet à ces équipes de répondre à un nombre accru de demandes, d'organiser des sessions de formation empirique sur divers nouveaux services et outils informatiques, et de mettre en place de nouveaux services, tels que la préparation et la gestion des casques de réalité virtuelle;
- **Répondre à l'évolution des besoins en logiciels:** en raison du passage aux activités de formation en ligne, les besoins en logiciels ont considérablement augmenté. Les fonds alloués au remplacement des équipements informatiques ont été réaffectés à l'achat de licences de logiciels dont les collègues avaient besoin pour effectuer de nouvelles tâches, telles que la création de contenus interactifs d'apprentissage en ligne, le montage et la diffusion de vidéos, l'animation de webinaires et la traduction assistée par ordinateur. Le résultat global a été une augmentation marquée de la dextérité numérique du personnel. En 2021, un certain nombre d'ordinateurs ont également été remplacés par des modèles plus performants pour mieux répondre aux besoins liés aux services numériques du Centre;
- **Assurer la sécurité informatique et une gestion des risques adéquates:** le Centre a étendu son utilisation et sa dépendance à l'égard des outils, des plateformes et des services informatiques, notamment sur le cloud, à une époque où l'ensemble du personnel travaillait à domicile au lieu d'être protégé par le pare-feu du campus. Comme cela s'est produit dans le système des Nations Unies, le Centre a été la cible d'un nombre croissant de cyber-attaques. Néanmoins, la certification du Centre en matière de sécurité de l'information (ISO 27001) a été confirmée en 2020 et 2021. L'audit a porté sur tous les nouveaux outils et services déployés depuis le début de la pandémie. De plus, à la demande des auditeurs internes, un basculement du centre de données a été effectué avec succès à la fin du mois de novembre 2020, compte tenu du fait que l'eCampus est désormais largement utilisé pendant les week-ends également.
- Dans le cadre des efforts déployés par le Centre pour améliorer l'expérience d'apprentissage de ses participants, **l'eCampus a été remanié.** Inspiré des meilleures pratiques dans le domaine de l'apprentissage en ligne et basé sur les commentaires des participants et des collègues, le nouvel eCampus est bien plus qu'un simple système de gestion de l'apprentissage amélioré. Fruit de plusieurs

mois d'efforts de la part de différentes équipes, les principaux ingrédients de la refonte sont les suivants: simplicité, navigation intuitive, suivi clair des progrès, titres de compétences numériques, tableau de bord personnalisé et accessibilité améliorée. En 2021, l'eCampus a encore été amélioré en intégrant la traduction automatique en direct basée sur le cloud, l'hébergement de vidéos, une visite virtuelle pour les nouveaux participants, etc.

- **Améliorer l'accessibilité numérique des services et plateformes numériques du Centre:** tous les principaux sites web et plateformes ont fait l'objet d'une évaluation de leur accessibilité numérique. Un certain nombre d'améliorations ont été mises en place à la suite de cette évaluation

Services des infrastructures et services internes

Au cours de la période biennale 2020-21, la sécurité et la santé sur le campus sont restées une préoccupation majeure.

À partir de mars 2021, les services des infrastructures et services internes du Centre ont collaboré étroitement avec HRS et le Service médical pour mettre en œuvre une campagne de vaccination rapide et approfondie, conformément aux protocoles définis périodiquement par le pays hôte et l'UNDSS. En conséquence, plus de 90 pour cent de la communauté du campus, y compris les personnes à charge des fonctionnaires des Nations Unies, ont été vaccinés dans les hôpitaux militaires et publics de Rome et de Turin.

Les opérations ont été ralenties au cours des différentes phases de la pandémie; néanmoins, elles n'ont jamais été interrompues, ce qui a permis de rendre compte, à la fin de l'année 2021, de plus de 24 000 nuitées passées sur le campus par les participants aux différents programmes et événements.

Le Centre a poursuivi sa campagne de sensibilisation aux questions de durabilité environnementale à l'échelle du campus. Des rapports d'inventaire des émissions de gaz à effet de serre et des déchets, ont été produits et soumis à l'initiative «Du bleu au vert» du PNUE. Les émissions inévitables ont été compensées par l'achat de «crédits de carbone». Le processus visant à conserver le drapeau vert décerné par la Fondation pour l'éducation à l'environnement a été mené à bien durant la période biennale.

Conformément au protocole d'accord signé en 2019 entre le gouvernement italien et l'OIT, le projet de rénovation des pavillons Africa 10 et 11 s'est poursuivi et a reçu toutes les autorisations nécessaires. L'appel d'offres correspondant a été lancé au début de 2021, conformément au calendrier actualisé et le contrat a été attribué. Compte tenu de l'impact de la pandémie et de la pénurie croissante de matières premières, l'inauguration est prévue en octobre 2022.

9. ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX

Le Centre a défini un certain nombre d'éléments déterminants dits «transversaux» afin de donner un meilleur effet à l'objectif qu'il poursuit, à savoir la promotion du travail décent pour tous. On distingue trois éléments déterminants transversaux:

- **Innovation et apprentissage:** entretenir une culture organisationnelle qui promeut l'apprentissage et l'innovation parmi le personnel et les participants.
- **Égalité des genres et diversité:** promouvoir l'égalité des genres et la diversité parmi le personnel et les participants, et intégrer les messages relatifs à l'égalité des genres et à la diversité dans tous les produits d'apprentissage du Centre.
- **Dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail:** intégrer les messages sur le dialogue social, le tripartisme et les NIT dans tous les services d'apprentissage du Centre, et prendre des mesures pour promouvoir la participation des mandants tripartites de l'OIT à toutes les activités d'apprentissage.

Pour chaque élément déterminant transversal, le Centre a formulé un **plan d'action**, affecté des **fonds de démarrage** pour financer des actions de soutien et mis en place des **comités ou des conseils consultatifs** pour suivre les résultats. **Les performances sont suivies à l'aide d'une série d'indicateurs**, qui sont énumérés dans l'annexe au présent document.

Au cours de la période biennale 2020-21, **plusieurs activités prévues dans le cadre des plans d'action ont dû être annulées ou reportées en raison de la pandémie de COVID-19**. Par exemple, la journée annuelle de la diversité prévue en juin 2020 a dû être annulée et plusieurs réunions de comités et de conseils ont été temporairement ajournées. De même, en raison du gel des recrutements, les indicateurs liés aux activités du Centre en faveur de l'égalité des genres et de la diversité ont dû être mis en suspens. Non moins importante, la construction du nouveau laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage, financé par une contribution du gouvernement italien, a été temporairement interrompue et doit maintenant être achevée en 2022.

Néanmoins, **le Centre a enregistré des progrès significatifs dans le domaine de l'apprentissage et de l'innovation**. Plusieurs investissements au titre du Fonds d'innovation dans de nouveaux produits d'apprentissage et de collaboration numériques ont été approuvés par le Centre pour ouvrir la voie à l'introduction d'une série de produits d'apprentissage numérique et de collaboration durant la période biennale, pour financer le projet pilote de certificats numériques et pour recruter des experts en analytique de données sur une base temporaire. Le Centre a également organisé, comme prévu sa journée annuelle de l'innovation en janvier 2020 et en octobre 2021.

Le Centre a également **affirmé sa position de promoteur de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion, tant parmi le personnel que parmi les participants**. Par exemple, les femmes ont représenté plus de 40 pour cent de tous les participants, et leur nombre ne cesse d'augmenter, en particulier chez les jeunes apprenants. Plus de 50 pour cent de tous les membres du personnel étaient des femmes, atteignant la parité entre les sexes dans la catégorie des services organiques jusqu'au grade P4 au cours de la période biennale 2020-21. Le Centre a touché des participants du monde entier et a employé du personnel de plus de 50 nationalités. Le Centre a fait beaucoup d'efforts pour réduire les obstacles qui

empêchent les personnes handicapées de se former et de travailler en son sein. Reportez-vous au chapitre sur la portée pour plus d'informations.

Le Centre a continué à faire pression pour l'intégration des modules d'apprentissage suivants dans ses activités de formation: Normes internationales du travail, Dialogue social et tripartisme, et Inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail. Ce processus a été soutenu par l'achèvement d'un certain nombre de modules gratuits d'apprentissage à distance autoguidés sur ces sujets en 2020-21, qui pourraient être facilement reliés à d'autres activités d'apprentissage en ligne. Au cours de la période biennale 2020-21, **27 pour cent de toutes les activités d'apprentissage avaient établi un lien explicite avec les NIT et 92 pour cent de tous les apprenants se sont souvenus, lors de l'enquête de sortie, que les NIT avaient été mentionnées au cours des sessions. En outre, 22 pour cent de toutes les activités intégraient un module sur le dialogue social et le tripartisme.**

10. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Au cours de la période biennale 2020-21, la Turin School of Development (TSD) a continué à promouvoir un enseignement et une éducation de haute qualité pour des étudiants venant du monde entier. Grâce à ses neuf masters, qui s'inscrivent dans le droit fil de la déclaration du centenaire de l'OIT et de l'approche centrée sur l'homme qui y est associée, la TSD a formé un corps multiculturel présentant différents profils d'éducation et d'emploi.

Avec l'avènement de la pandémie au printemps 2020, la TSD a changé d'approche, appliquant des méthodes pédagogiques inédites et innovantes. L'incertitude sanitaire, liée à la nature internationale des étudiants, a rendu nécessaire la conception d'activités d'apprentissage synchrones et asynchrones, en face-à-face et à distance, qui se déroulent simultanément. Bien que sa méthode soit différente des approches académiques classiques, elle a donné d'excellents résultats, avec le soutien adéquat de la technologie et une redistribution judicieuse des heures d'enseignement.

Grâce à cette réorganisation de l'approche éducative, au **cours de l'année académique 2020-21**, 190 étudiants de 88 pays ont achevé avec succès leurs masters, dont 97 femmes et 93 hommes. Du point de vue financier, le nombre de participants autofinancés s'est stabilisé et les fonds des donateurs ont augmenté.

Alors que l'on s'attendait à un nombre de participants en baisse en raison des restrictions de voyage, la campagne de promotion de la TSD a obtenu une réponse positive et encourageante. Le nombre moyen de candidatures reçues s'est maintenu, de même que le nombre de participants inscrits.

Le nouveau master en innovation sociale pour le développement durable, introduit en 2019, a été encore renforcé et a confirmé son bien-fondé et sa visibilité grâce à la collaboration avec l'Université de Turin et d'autres institutions internationales de renom.

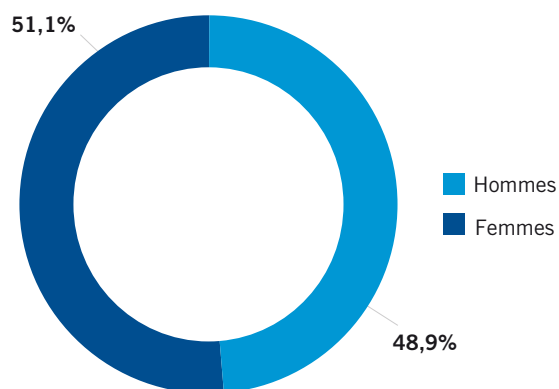
En 2021, la TSD a élaboré et lancé un nouveau master en Innovation, nouvelles technologies et économie mondiale, qui a été officiellement ajouté à son portefeuille dès l'année académique 2021-22. Ce Master examine en profondeur les mécanismes qui sous-tendent les processus d'innovation et leurs liens avec les dynamiques économiques et sociales.

La TSD a continué à asseoir sa solide réputation internationale et est pleinement intégrée dans les programmes de formation proposés par le Centre. Ce partenariat unique entre le Centre, l'Université de Turin, l'École polytechnique de Turin et d'autres universités partenaires dans le monde entier, associés à des experts de haut niveau de l'OIT, du système des Nations Unies et des principaux organismes professionnels, suscite de plus en plus d'intérêt dans le monde. On constate un intérêt accru pour coopérer avec la TSD émanant d'autres agences et instituts universitaires, tels qu'UNIDROIT, l'OCDE à Paris, l'European Business School à Turin.

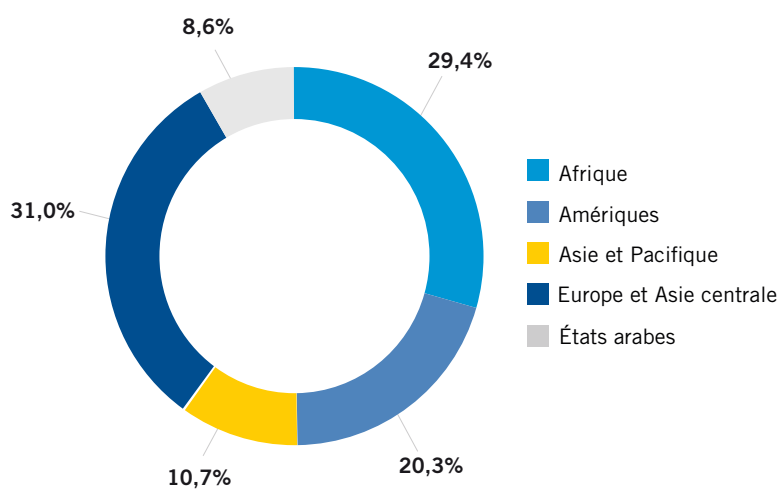
Au cours de la période biennale 2020-21, la TSD a continué à développer des activités de recherche dans les domaines d'intérêt les plus pertinents des masters, afin de continuer à accroître leur valeur scientifique dans des domaines plus innovants tels que l'IA, l'informatique appliquée, et la dimension éthique de l'IA. L'objectif de ces activités est de consolider et de renforcer les compétences pédagogiques de la TSD, et d'accroître sa visibilité internationale.

PROGRAMMES DE MASTER PROPOSÉS PAR LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Master	Nombre de participants (2020-21)
Master en droit commercial international	18
Master en droit de la propriété intellectuelle	36
Master en gestion des marchés publics pour un développement durable	24
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable	22
Master en gestion du développement	24
Master en sécurité et santé au travail	14
Master en gestion du patrimoine mondial et projets culturels pour le développement	16
Master en innovation sociale pour le développement durable	15
Master en relations professionnelles et d'emploi	21
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	190



RÉPARTITION RÉGIONALE DES PARTICIPANTS (ANNÉE ACADÉMIQUE 2020-21)



ANNEXES

Annexe 1: INDICATEURS DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DU CENTRE

	Base de référence	Cible	Résultats (2020)	Résultats (2021)	Résultats (2020-21)
RÉSULTAT 1: Extension de la portée des services					
1.1: Nombre de participants à des activités présentielle, ventilé par genre, mandant tripartite, lieu de formation (terrain ou campus) et montrant la part de ces participants présentiels impliqués dans des activités mixtes (c.-à.-d. combinées avec des activités à distance, voir indicateur 1.2)	(2018-19) 23 395 participants, dont 43,5 % de femmes. Parmi eux: • 2 321 participants employeurs; • 2 684 participants travailleurs; • 2 698 participants venus de ministères du Travail	(nombre cumulé pour la période biennale 2020-21) 22 500 participants, dont 45 % de femmes Parmi eux: • 2 800 participants employeurs; • 3 200 participants travailleurs; • 3 000 participants venus de ministères du Travail	1 841 (*) participants, dont 32 % de femmes Parmi eux: • 59 participants employeurs; • 68 participants travailleurs; et • 80 participants venus de ministères du Travail	6 050 (*) participants, dont 26 % de femmes Parmi eux: • 82 participants employeurs; • 797 participants travailleurs; • 168 participants venus de ministères du Travail • 5 % impliqués dans la formation mixte ----- (*) Source: MAP	7 891 (*) participants, dont 27 % de femmes Parmi eux: • 141 participants employeurs; • 865 participants travailleurs; • 248 participants venus de ministères du Travail • 11 % impliqués dans la formation mixte ----- (*) Source: MAP
1.2: Nombre de participants à des activités à distance, ventilé par genre, mandant tripartite et modalité de formation (p. ex. MOOC, cours autoguidés, etc.)	(2018-19) 17 355 (*) participants actifs, représentant 23 609 (*) inscriptions, dont 43 % de femmes Parmi eux: • 1 753 participants employeurs; • 4 103 participants travailleurs; • 1 763 participants venus de ministères du Travail *Chiffres incluant eCampus et SoliComm	(nombre cumulé pour la période biennale 2020-21) 20 000 participants, dont 45 % de femmes. Parmi eux: • 2 000 participants employeurs; • 4 000 participants travailleurs; et • 2 000 participants venus de ministères du Travail	34 564 (*) participants représentant 52 056 (*) inscriptions, dont 39,9 % de femmes Parmi eux: • 4 014 participants employeurs; • 4 553 participants travailleurs; • 3 622 participants venus de ministères du Travail ----- (*) Sources: MAP, eCampus, SoliComm	46 333 (*) participants représentant 72 807 (*) inscriptions, dont 42 % de femmes Parmi eux: • 3 069 participants employeurs; • 6 963 participants travailleurs; • 5 294 participants venus de ministères du Travail ----- (*) Sources: MAP, eCampus, SoliComm	73 275 (*) participants représentant 124 863 (*) inscriptions, dont 41 % de femmes Parmi eux: • 7 083 participants employeurs; • 11 516 participants travailleurs; • 8 916 participants venus de ministères du Travail ----- (*) Sources: MAP, eCampus, SoliComm Les participants ne sont comptabilisés qu'une seule fois sur le biennat, même s'ils se sont inscrits les deux années
1.3: Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec l'OIT	(2018-19) 66,7 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 66 %	63 %	66 %	64 %
1. 4. Número de miembros de personal de la OIT formado por el Centro	(2018-19) 1 582 (face-à-face) 1 133 (actifs à distance)	(nombre cumulé pour la période biennale 2020-21) 1 600 (face-à-face) 1 300 (actifs à distance)	186 (face-à-face) 1 800 (actifs à distance)	20 (face-à-face) 2 080 (actifs à distance)	206 (face-à-face) 3 094 (actifs à distance)

	Base de référence	Cible	Résultats (2020)	Résultats (2021)	Résultats (2020-21)
1.5: Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation	(2018-19) 17.6 %	(période biennale 2020-21) 25 %	19 %	28 %	25 %
1.6: Nombre d'institutions de formation atteintes par les services de conseil en matière de développement des capacités institutionnelles.	N/D	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 10	4	6	8
1.7: Pourcentage de missions de développement des capacités hors formation (services de conseil, soutien au développement de médias et soutien au développement du matériel)	(2019) 33 %	33 %	43.7 %	32 %	35 %
RÉSULTAT 2: Impact accru du service					
2.1: Niveau de satisfaction des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation	(2018-19) 4.49	(période biennale 2020-21) 4.5	4.43	4.48	4.46
2.2: Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation	(2018-19) 83 %	(période biennale 2020-21) 85 %	83 %	82 %	82 %
2.3: Pourcentage de participants appliquant les connaissances nouvellement acquises après la formation	(2018-19) 71.4 %	(période biennale 2020-21) 75 %	73 %	54,6 % des participants ayant répondu à l'enquête en ligne ont donné des exemples concrets d'application des connaissances nouvellement acquises 95,4 % se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que les activités étaient pertinentes pour leurs besoins 92,3 % se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que les activités traduisaient la théorie en pratique 94,3 % se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait qu'ils pouvaient appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur contexte professionnel ----- Source: Évaluation externe de la formation en ligne du CIF-OIT	Non applicable en raison de la modification post-pandémie de l'enquête soumise aux participants afin de l'adapter à la modalité en ligne
2.4: Alignement du cadre d'assurance qualité du Centre sur les bonnes pratiques mondiales	(2019) 75 %	Exigences de certification de la norme ISO 29993 remplies pour la fin de la période biennale	78.5 %	80 %	TBC

	Base de référence	Cible	Résultats (2020)	Résultats (2021)	Résultats (2020-21)
RÉSULTAT 3: Consolidation de la base de financement					
3.1: Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias	(2018-19) 54,1 millions d'euros	(bienio 2020-2021) 50 millions d'euros	19 839 000 euros	28 976 000 euros	48 815 000 euros
3.2: Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias liées à des accords de financement d'un montant supérieur à 500 000 euros	(2018-19) 16,8 millions d'euros	(bienio 2020-2021) 8 millions d'euros	2 947 722 euros	3 240 805 euros	6 188 527 euros
3.3: Taux de réussite de la participation aux appels d'offres, exprimé en pourcentage de contrats décrochés par rapport au nombre total d'offres soumises pendant l'année civile	(2018-19) 50 %	(période biennale 2020-21) 33 %	32 %	33,3 %	32,7 %* *Le taux de réussite est calculé sur le total des initiatives menées (y compris expressions d'intérêt et notes conceptuelles)
RÉSULTAT 4: Rationalisation des coûts					
4.1: Pourcentage des frais généraux d'exploitation par rapport aux dépenses totales	25%	25%	23%	22 % (nombre cumulé)	
4.2: Nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés	4 processus	8 processus	4	4	8
RÉSULTAT 5: Personnel compétent et motivé					
5.1: Processus de sélection plus efficace	200 jours ouvrables	Processus de sélection achevé en moyenne en 120 jours ouvrables	Aucun recrutement en 2020	Un processus de recrutement mené à bien en 99 jours ouvrables, pour un poste sur le budget ordinaire	
5.2: Investissement dans la croissance du capital humain	68 %	70 % des fonctionnaires ont participé à au moins une activité de formation du personnel	87 % avec les cours de langues (81 % sans les cours de langues)	81 % avec les cours de langues (72 % sans les cours de langues)	
5.3: Utilisation accrue des technologies numériques pour les processus liés aux ressources humaines	Deux processus	D'autres processus clés passent du papier au numérique	Deux fonctionnalités supplémentaires de l'application e-recrutement pour le personnel à court terme et les activités de développement du personnel désormais en ligne	Amélioration des fonctionnalités de l'annuaire de personnel à court terme et du portail de formation du personnel	
RÉSULTAT 6: Contrôle effectif					
6.1: Obtention d'une opinion d'audit externe non qualifiée et conformité aux normes IPSAS	Obtention d'une opinion non qualifiée	Obtention d'opinions non qualifiées en 2020 et 2021	Oui	Oui	
6.2: Taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe	Audit interne: 87 %	Audit interne: 75 %	77 %	88 % (moyenne de 87 et 89 % et nombre cumulé)	
6.3: Conformité à la norme ISO/CEI 27001:2013	Audit externe: 72 %	Audit externe: 75 %	Oui	Oui	
6.4: Mise à jour des procédures opérationnelles de sécurité	Certification obtenue en 2016	Conserver la certification	Oui	Oui	

	Base de référence	Cible	Résultats (2020)	Résultats (2021)	Résultats (2020-21)
RÉSULTAT 7: Empreinte environnementale réduite					
7.1: Certification environnementale	Obtention du Drapeau vert	Conservation du Drapeau vert	Oui	Oui	
Élément déterminant transversal A: Innovation et apprentissage					
A.1: Allocation biennale du Fonds d'innovation aux projets de développement de nouveaux produits	(2018-19) 300 000 euros	(2020-21) 400 000 euros	0	0	0
A.2: Nombre de nouveaux produits de formation mis sur le marché chaque année	(2018-19) 6	Trois produits par an	3	4	7
A.3: Nombre de participants ayant bénéficié d'une expérience d'apprentissage dans le Learning Lab au cours de la période biennale (ventilé par mandant)	N/D	(2020-21) 500 participants (dont 100 représentants des travailleurs, 100 représentants des employeurs et 100 représentants des gouvernements)	0	N/D	N/D
Élément déterminant transversal B: Égalité des genres et diversité					
B.1: Pourcentage des activités de formation qui atteignent un score de 2 ou plus dans le système du marqueur de genre	(2018-19) 45,5 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 50 %	26 %	24 %	25 %
B.2: Pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques	47%	49%	44%	41%	
B.3: Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe	37%	38%	32%	41%	
Élément déterminant transversal C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail					
C.1: Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur les NIT	(2018-19) 35,1 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 5 0 %	29 %	26 %	27 %
C.2: Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou une session sur le dialogue social et le tripartisme	(2019) 24 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 50 %	24 %	21 %	22 %
C.3: Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite aux NIT lors de la formation	(2018-19) 90,1 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 90 % des participants aux activités ayant un marqueur de NIT égal ou supérieur à 2	90 %	94 %	92 %
C.4: Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite au dialogue social et au tripartisme lors de la formation	N/A	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 75 % des participants aux activités ayant un marqueur de NIT égal ou supérieur à 2	86 %	88 %	87 %

Annexe 2 : LISTE DES ACCORDS DE FINANCEMENT SIGNÉS PAR LE CENTRE EN 2020 ET 2021

Accords de financement signés en 2020

Appels d'offres	Montant (euros)	Période
Fonds international pour le développement agricole (FIDA)	2 511 000	2020-2022
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH, Allemagne	314 663	2020-2022
Institut syndical européen (ETUI)	94 644	2020-21
Organisation internationale pour les migrations (OIM)	41 000	2020
Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)	24 778	2020
Conseil norvégien pour les réfugiés, Norvège	49 718 (59 400 USD)	2020-21

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Période
FAO	118 994	2020
IDA	11 580	2020
FIDA	945	2020
OIM	20 448	2020
UIT	16 500	2020
HCDH	112 118	2020
NATIONS UNIES	10 295	2020
CNUDCI	22 605	2020-21
PNUD	314 179	2020-21
UNESCAP	8 360	2020
UNESCO	13 000	2020
CCNUCC	21 395	2020
UNICRI	2 035	2020
ONUDI	142 200	2020
UNOPS	2 835	2020
ONU FEMMES	128 425	2020
UNICEF	126 687	2020-21
VNU	206 498	2020
PAM	229 747	2020
OMS	121 319	2020

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Période
Belgique	Service public fédéral belge Emploi, travail et concertation sociale (SPF)	18 613	2020
France	Agence Française de Développement	56 671	2020-21
	Expertise France	125 248	2020
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH	27 225	2020
Irlande	Département des affaires, de l'entreprise et de l'innovation	20 000	2020
Italie	Azienda Sanitaria Locale T03	50 000	2020-21
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2020

Institutions financières internationales		Montant (euros)	Période
Groupe de la Banque mondiale		2 464	2020
Banque islamique de développement		139 182	2020021
Banque asiatique de développement		18 909	2020

Fonds fiduciaires directs		Montant (euros)	Période
Bangladesh	Fondation de l'Institut d'administration et de gestion du Bangladesh (BIAM), ministère de l'Administration publique	193 724	2020
Botswana	Conseil de développement des ressources humaines	15 026	2020
Brésil	Inspection du travail	108 033	2020-21
Nigeria	Cour nationale de l'industrie	22 400	2020
Qatar	Mission permanente de l'État du Qatar auprès de l'Office des Nations Unies à Genève	9 170	2020

Fonds fiduciaires directs - Universités		Montant (euros)	Période
Chine	Universidad de Jinan	27 000	2020
	Universidad Jiaotong de Shanghai	12 600	2020
	Universidad Politécnica del Noroeste (NPU)	18 000	2020
	Universidad de Estudios Internacionales de Sichuan	18 900	2020
	Universidad de Zhejiang (ZJU)	19 800	2020
	Universidad Xi' An Jiaotong (XJU)	9 000	2020
	Instituto de Tecnología de Harbin (HIT)	22 500	2020
	Universidad de Shandong (SDU)	13 500	2020
	Universidad Marítima de Shanghai	14 360	2020
Allemagne	Université des sciences appliquées de Bonn-Rhein-Sieg	2 445	2020
Italie	Institut national de physique nucléaire (INFN)	4 730	2020
Kenya	Don Bosco Tech Africa	315 000	2020-2022
Suisse	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle de la Confédération suisse (IFFP)	15 000	2020-21
Pays-Bas	École supérieure de gouvernance de Maastricht	10 000	2020
Zambie	Centre de formation régional de Kafue Gorge (KGRTC)	61 800	2020

Fonds fiduciaires directs - Institutions de sécurité sociale		Montant (euros)	Période
Chili	Mutual de Seguridad Asesorias s.a. et Mutual de Seguridad Capacitacion, s.a. ,	50 882	2020

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)		Montant (euros)	Période
Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)		140 266	2020
BUSINESSMED, Tunisie		8 975	2020
Confédération des employeurs de Lettonie		9 053	2020
Confederacion de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)		3 500	2020
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)		56 810	2020
Unite the Union, Royaume-Uni		875	2020
Community Union, Royaume-Uni		875	2020

Secteur privé		Montant (euros)	Période
PUMA SE, Allemagne		46 000	2020-2022
Groupe Renault, France		40 216	2020
Heineken International, Pays-Bas		19 960	2020-21
VMARAKS Labour Safety Health Company Ltd, Trinité-et-Tobago		15 000	2020-21
Agriterria, Pays-Bas		10 120	2020

Fondations		Montant (euros)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo		524 448	2020
Fondation coréenne du travail		21 000	2020

Organisations intergouvernementales		Montant (euros)	Période
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)		325 035	2020-21
Organisation des États américains (OEA)		11 300	2020-21
Commission européenne - DG DEVCO		14 950	2020-21
Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)		3 100	2020
Union interparlementaire (UIP)		24 890	2020

Autres organisations non gouvernementales		Montant (euros)	Période
Organisations intergouvernementales		24 283	2020
ACTED (France)		2 000	2020
Cordaid (Pays-Bas)		20 060	2020

Accords de financement signés en 2021

Appels d'offres	Montant (euros)	Période
Agence Française de Développement	2 000 000	2020-22
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH, Allemagne	720 805	2020-22
Conseil national pour les femmes en Égypte (NCW)	520 000	2020-21
Institut syndical européen (ETUI)	111 917	2020
Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT)	239 000	2020
Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC)	14 250	2020-21

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Période
FAO	667 172	2021
FIDA	133 045	2021
UTI	33 220	2021
HCDH	349 537	2021
CNUDMI	30 595	2021-22
CNUCED	49 282	2021-22
PNUD	175 503	2021
DAES	78 386	2021
CEE-ONU	79 971	2021-22
PNUE	125 122	2021-22
CESAP	3 500	2021
UNESCO	124 220	2021
FNUAP	29 568	2021
UNICEF	95 101	2021-22
ONUDI	28 810	2021
Nations Unies	16 077	2021-22
Bureau du coordinateur résident des Nations Unies Maurice	10 340	2021
PAM	158 081	2021
OMS	17 688	2021

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Période
France	Agencia Francesa de Desarrollo	11 218	2021
	Agence française de développement	11 218	2021
	Région Île-de-France, Pôle ressources humaines	25 000	2021
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	3 940	2021
Irlande	Department of Business, Enterprise, and Innovation	20 000	2021
Italie	Azienda sanitaria locale T03	50 000	2021-22
Japon	Ministère de la santé, du travail et des affaires sociales (Emploi et SST)	482 303 553 100 USD	2021-22
Luxembourg	LuxDev	100 350	2021
Portugal	Instituto do emprego e formação profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2021
Suède	Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA)	12 000	2021

Institutions financières internationales		Montant (euros)	Période
Banque africaine de développement		19 949	2021
Banque asiatique de développement		22 096	2021
Banque islamique de développement		51 079	2021
Groupe de la Banque mondiale		71 876	2021

Fonds fiduciaires directs		Montant (euros)	Période
Panama	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)	16 050	2021-22
Corée	Services du travail et de l'emploi de Corée	21 000	2021
Azerbaïdjan	Ministère du Travail	2 700	2021
Géorgie	Ministère de la Protection de l'environnement et de l'Agriculture	1 455	2021
Égypte	Ministère des Finances	900	2021

Fonds fiduciaires directs - Universités		Montant (euros)	Période
Chine	Programme de bourses de Fudan-Rongchang	39 870	2021
	Université de Shanghai	5 060	2021
Allemagne	Université des sciences appliquées de Bonn-Rhein-Sieg	3 960	2021
Pays-Bas	Université des Nations Unies – Université de Maastricht (UNU-MERIT)	10 000	2021
Italie	Association CNOS-FAP (Région Piémont)	2 400	2021

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)	Montant (euros)	Période
Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	88 871	2021
Organisation internationale des employeurs (OIE)	45 051	2021-22
Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE)	13 581	2021-22
Confédération des employeurs de la Barbade (BEC)	1 852	2021-22
Confédération des entrepreneurs privés de Bolivie (CEPB)	7 000	2021
Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire - Patronat ivoirien (CGECI)	19 172	2021
Association du commerce extérieur des distributeurs allemands (AVE)	10 200	2021
Institut syndical européen (ISE)	49 082	2021-22
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)	18 464	2021
Fondation Internationale du Travail du Japon (JILAF)	16 630	2021

Secteur privé	Montant (euros)	Période
Ingka Services Group, IKEA	44 495	2021
Continental Automotive Occidente Sa de CV, Mexique	18 013	2021
H&M Group	19 052	2021
Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), Portugal	104 087	2021
Index Consulting Company LLC, Ouzbékistan	8 500	2021
KAZ Minerals Aktogay LLC, Kazakhstan	8 500	2021

Fondations	Montant (euros)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	405 724	2021
Stichting Benevolentia, Pays-Bas	15 000	2021
Stichting SNV Netherlands Development Organisation	24 833	2021-22
Pacte mondial des Nations Unies	63 280	2021-22

Organisations intergouvernementales	Montant (euros)	Période
Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)	33 265	2021
Agence de l'Union européenne pour les chemins de fer (ERA)	5 550	2021

Autres organisations non gouvernementales	Montant (euros)	Période
D-TEACH Belgique	20 030	2021
Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro Rural)	22 074	2021-22
Norwegian Church Aid (NCA), Norvège	9 953	2021
Swisscontact	7 000	2021
Indalo Inclusive South Africa NPC 11 000 2021	11 000	2021
Plan Internacional Peru	21 644	2021
Start and Improve Your Business Sri Lanka	4 068	2021

INFO

**POUR PLUS D'INFORMATIONS
VEUILLEZ CONTACTER:**

Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin - Italie
communications@itcilo.org
www.itcilo.org