

**RAPPORT
INTÉRIMAIRE
D'EXÉCUTION POUR
2020**

TABLE OF CONTENTS

Avant-propos	2
1. À propos du Centre	3
2. Stratégie de durabilité	4
3. Portefeuille de services	5
4. Domaines de compétence	7
5. Portée	9
Formation	9
Conseils techniques	13
Événements de dialogue	16
Soutien à la gestion des connaissances	18
Campagnes de plaidoyer	19
6. Impact	20
Individus	20
Institutions	25
Écosystèmes	26
7. Situation financière	28
Produits	29
Dépenses	31
Prévisions pour l'exercice 2020-21	34
8. Gouvernance	35
9. Éléments déterminants transversaux	38
10. Turin School of Development	40
ANNEXE	42
Annexe 1 : Indicateurs du cadre de gestion axée sur les résultats du Centre (résultats intermédiaires pour 2020)	42
Annexe 2 : Liste des accords de financement signés par le Centre en 2020	45
Annexe 3 : Prévisions pour 2020-21	48

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. 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 réalisable. Le rapport est qualifié d'*intermédiaire* car 2020 était la première année du cycle biennal de programmation du Centre, et il rend donc compte des résultats à mi-chemin de cet exercice.

L'année 2020 a été une année extraordinaire. En mars, l'apparition de la pandémie de COVID-19 a contraint le Centre à suspendre toutes ses activités de formation en face-à-face (F2F). 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.

Grâce à sa réaction rapide, **le Centre a non seulement relevé les défis posés par la pandémie aux activités de formation annuelles, mais il a plus que doublé le nombre de participants par rapport à 2019, passant de 22 000 à 51 000 participants**. 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.

Les bons résultats de 2020 justifient **la poursuite de la transformation numérique** du Centre et le renforcement de sa compétitivité en tant que prestataire de services d'apprentissage et de collaboration numériques, tout en consolidant la formation et l'apprentissage F2F traditionnels pour les activités de développement des capacités au niveau systémique et en se concentrant davantage sur les programmes délivrés sur le terrain.

Depuis le début de l'année 2021, le Centre a entrepris une vaste consultation sur son nouveau modèle opératoire en réponse à ce changement fondamental, impulsé par les tendances à long terme et accéléré par la pandémie de COVID-19, conformément aux orientations données par le Conseil en octobre 2020. Au moment de la publication de ce rapport intermédiaire, les consultations progressent et je suis convaincu que les résultats constitueront une base solide pour déterminer le plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025 et établir les propositions de programme et de budget pour 2022-23.

Yanguo Liu
Directeur
Mars 2021

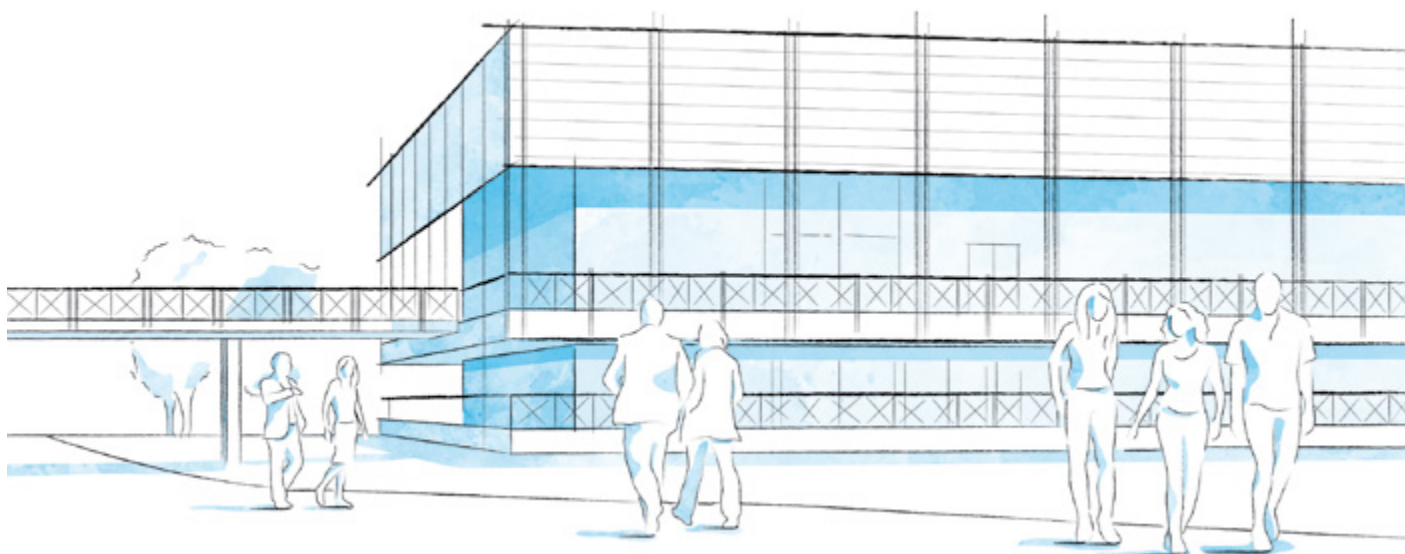
1. À PROPOS DU CENTRE

Le Centre est l'organe de développement des capacités de l'OIT, 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 pour aider ses mandants du monde entier à rendre l'Agenda pour le travail décent réalisable.

Le principal groupe cible des services de développement des capacités du Centre est constitué par les mandants de l'OIT – les organisations de travailleurs et d'employeurs et les ministères du Travail. 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 intègrent les principaux messages de l'OIT sur le respect universel des droits au travail et la foi en les principes du tripartisme et du 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 notamment les mandants de l'OIT à faciliter avec succès les transitions futures du travail et à promouvoir une croissance riche en emplois sous l'égide du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. Le Centre trouve son mandat pour la prestation de services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et systémiques dans la stratégie de renforcement des capacités de l'OIT publiée en 2019 et la stratégie d'innovation de l'OIT publiée en 2020. Il est à l'avant-garde de l'extension des 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 est situé à Turin, Italie, sur le campus du pôle d'apprentissage du système des Nations Unies, dont le gouvernement italien est le promoteur. Pour de plus amples informations sur le Centre, consultez le site www.itcilo.org.



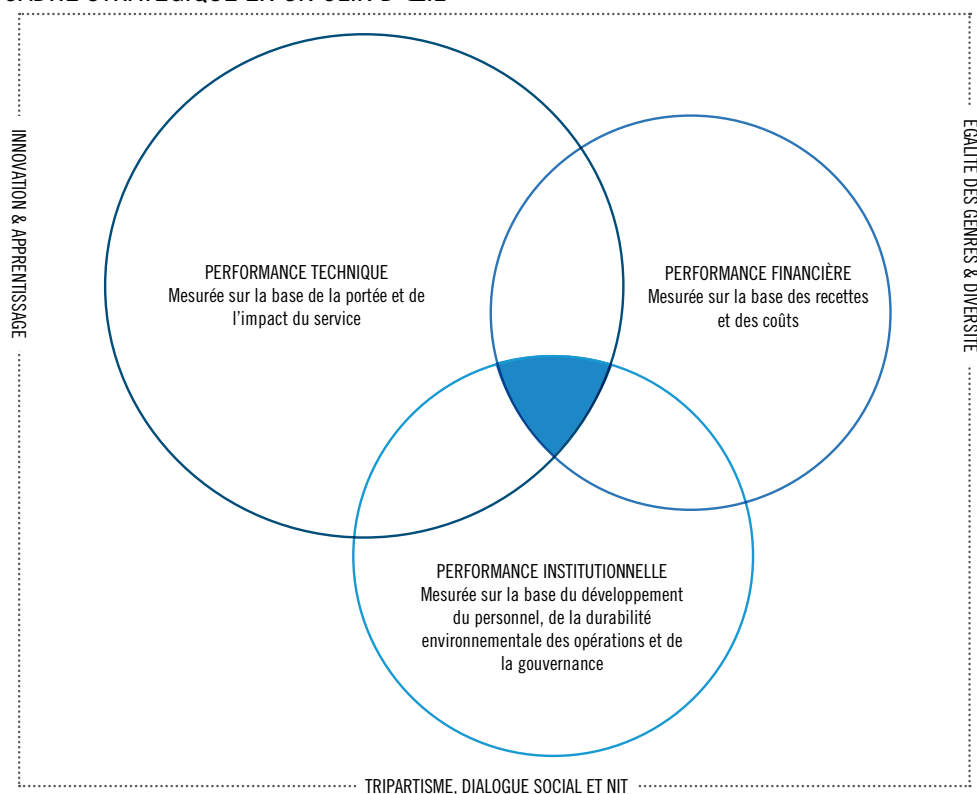
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

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 rapport à un certain nombre de résultats, avec les indicateurs associés. En outre, le système de gestion axée sur les résultats distingue trois éléments déterminants transversaux, à savoir: innovation et apprentissage; égalité des genres et diversité; et tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail (NIT).

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 attendus 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

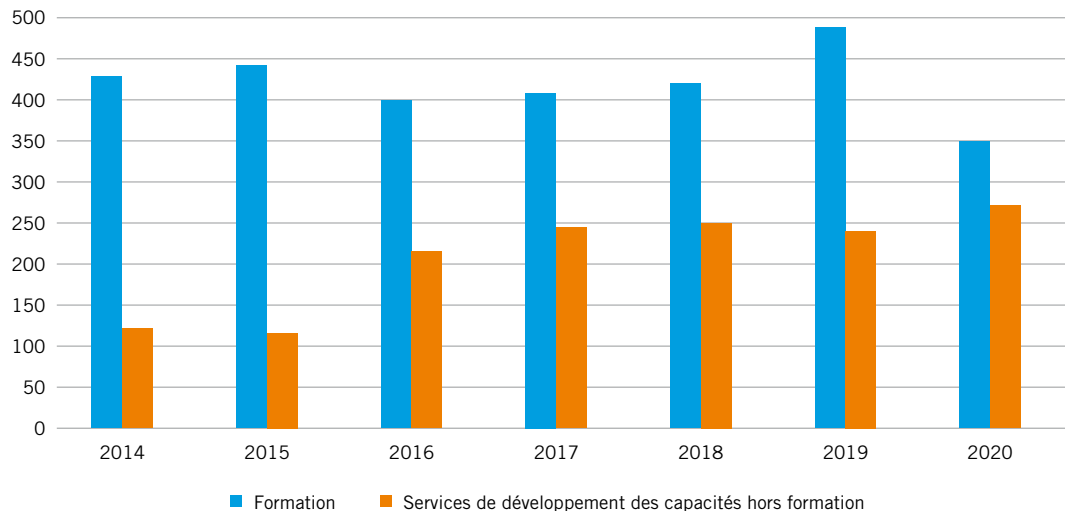
Les services de développement des capacités du Centre comprennent des services pour les apprenants individuels et des services pour les clients institutionnels. Les services destinés aux apprenants individuels sont axés sur la formation et le coaching, tandis que les services destinés aux clients institutionnels comprennent une série d'interventions, notamment des conseils techniques, un soutien au développement de produits, la facilitation d'événements de dialogue, un soutien à la gestion des connaissances et la conception de campagnes de sensibilisation.

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE

	Objectif immédiat	Moyens d'action	Résultat escompté
Développement des capacités individuelles	Renforcer la capacité d'exécution d'un individu	Formation Coaching	Augmentation des compétences fonctionnelles et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles.
Développement des capacités institutionnelles	Renforcer la capacité d'exécution d'une organisation	Services de conseil Soutien au développement de produits	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable
Développement des capacités au niveau du système	Renforcer la capacité de rétention de l'écosystème au sein duquel les organisations et les individus opèrent.	Événements de dialogue Services de gestion des connaissances Campagnes de plaidoyer	Environnement plus propice à l'interaction

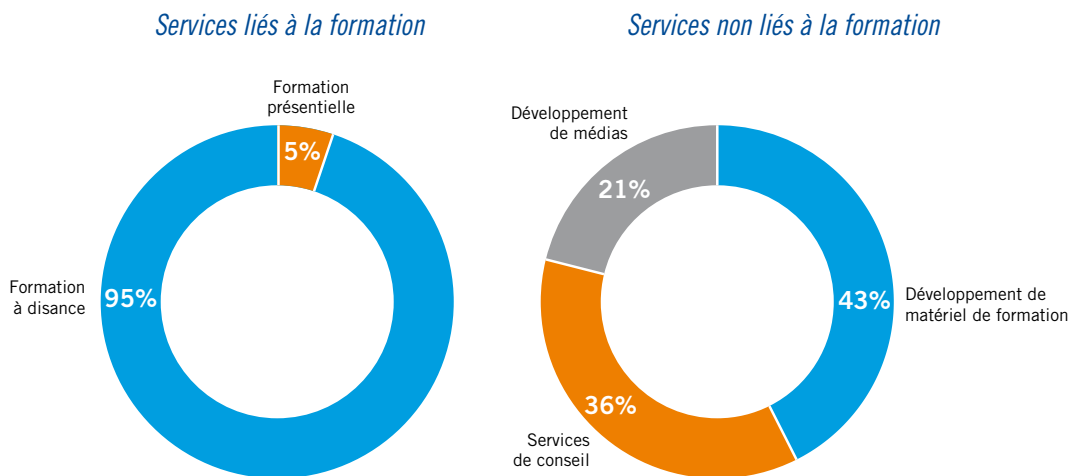
Par le passé, la majeure partie des services de développement des capacités du Centre relevait de la formation de groupe dispensée en face-à-face sur le campus ou sur le terrain, mais tant la part des activités d'apprentissage à distance que celles des services non liés à la formation destinés aux clients institutionnels ont augmenté ces dernières années. En 2020, avec la pandémie COVID-19, l'orientation des services destinés aux apprenants individuels s'est nettement déplacée vers l'apprentissage à distance et le poids des services de développement des capacités hors formation dans le portefeuille a encore augmenté, dans ce dernier cas sous l'effet de la forte demande de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques parmi les clients institutionnels. Pour de plus amples informations, reportez-vous aux chapitres consacrés à la portée et à l'impact.

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2014-20)



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

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR SOUS-CATÉGORIE (2020)

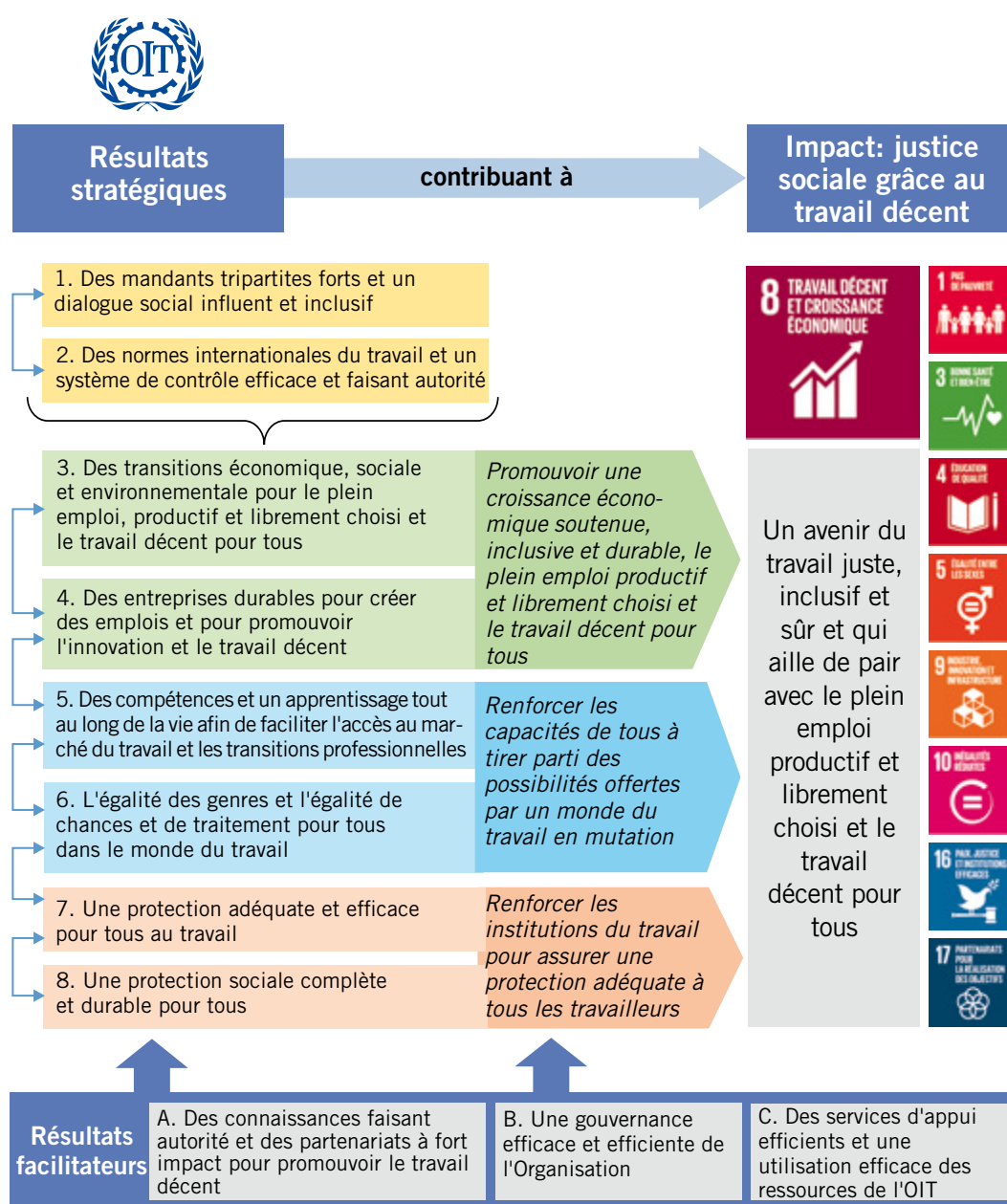


Source : MAP

4. DOMAINES DE COMPÉTENCE

Les domaines de compétence du Centre sont déterminés par le Plan stratégique 2018-2021 et le Programme et budget (P&B) 2020-21, disponibles sur le site du Centre (www.itcilo.org). Ces deux documents stratégiques s'alignent à leur tour sur le Cadre stratégique 2018-2021 et le P&B 2020-21 de l'OIT, et, surtout, sur les Objectifs de développement durable (ODD). Le P&B 2020-21 de l'OIT donne 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.

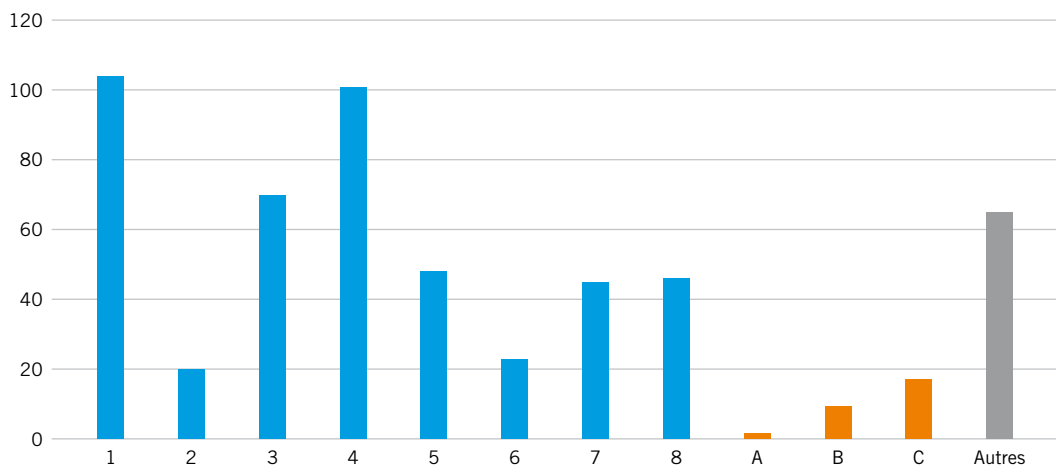
RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DU CADRE DE RÉSULTATS DE L'OIT 2020-21



Source : adapté du P&B 2020-21 de l'OIT

En 2020, neuf activités sur dix du cadre stratégique du Centre étaient directement liées aux résultats stratégiques ou aux résultats facilitateurs de l'OIT. Une activité sur dix était liée à des missions pour d'autres agences des Nations Unies et d'autres partenaires de développement, y compris les mandants de l'OIT en Italie.

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



- 1.Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif
- 2.Des normes internationales du travail et un système de contrôle efficace et faisant autorité
- 3.Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous
- 4.Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent
- 5.Des compétences et un apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter l'accès au marché du travail et les transitions professionnelles
- 6.L'égalité des genres et l'égalité de chances et de traitement pour tous dans le monde du travail
- 7.Une protection adéquate et efficace pour tous au travail
- 8.Une protection sociale complète et durable pour tous
- A.Des connaissances faisant autorité et des partenariats à fort impact pour promouvoir le travail décent
- B.Une gouvernance efficace et efficiente de l'Organisation
- C.Des services d'appui efficaces et une utilisation efficace des ressources de l'OIT

Source : MAP

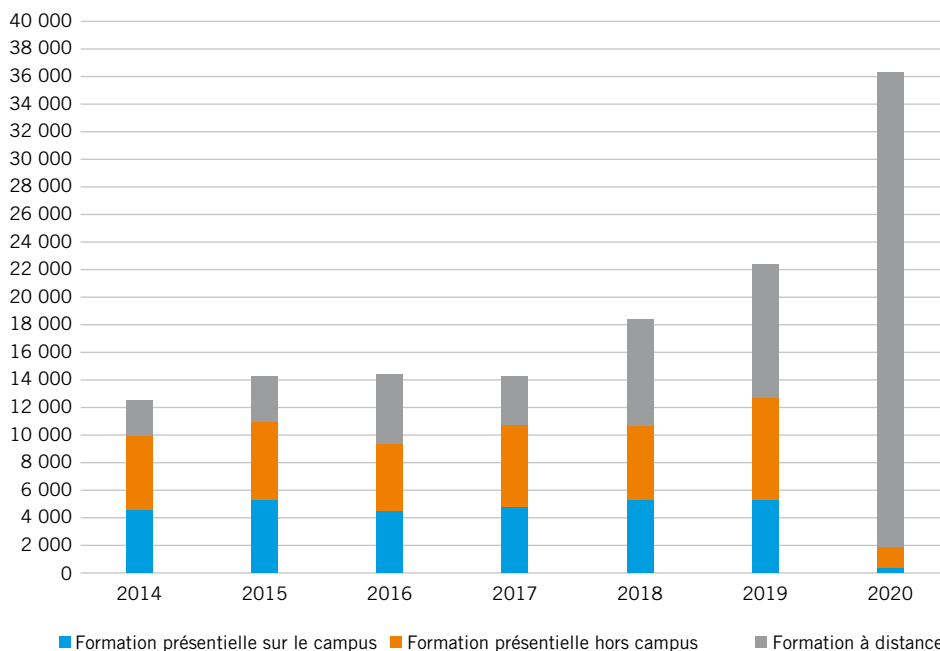
5. PORTÉE

L'année 2020 a vu une expansion majeure du nombre d'apprenants individuels et du nombre de bénéficiaires institutionnels atteints par le Centre.

Formation

Le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre a augmenté, sous l'effet d'une croissance exponentielle du nombre d'apprenants à distance, qui est passé de 9 800 à 52 000, compensant la forte diminution du nombre de participants en face-à-face, qui a chuté de 10 700 à 1 800. Le glissement de la formation en face-à-face vers l'apprentissage à distance a été en partie la conséquence directe de la pandémie de COVID-19, qui a obligé à réorienter les activités. 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 a effectivement accéléré la transformation numérique du Centre** qui était en cours depuis plusieurs années.

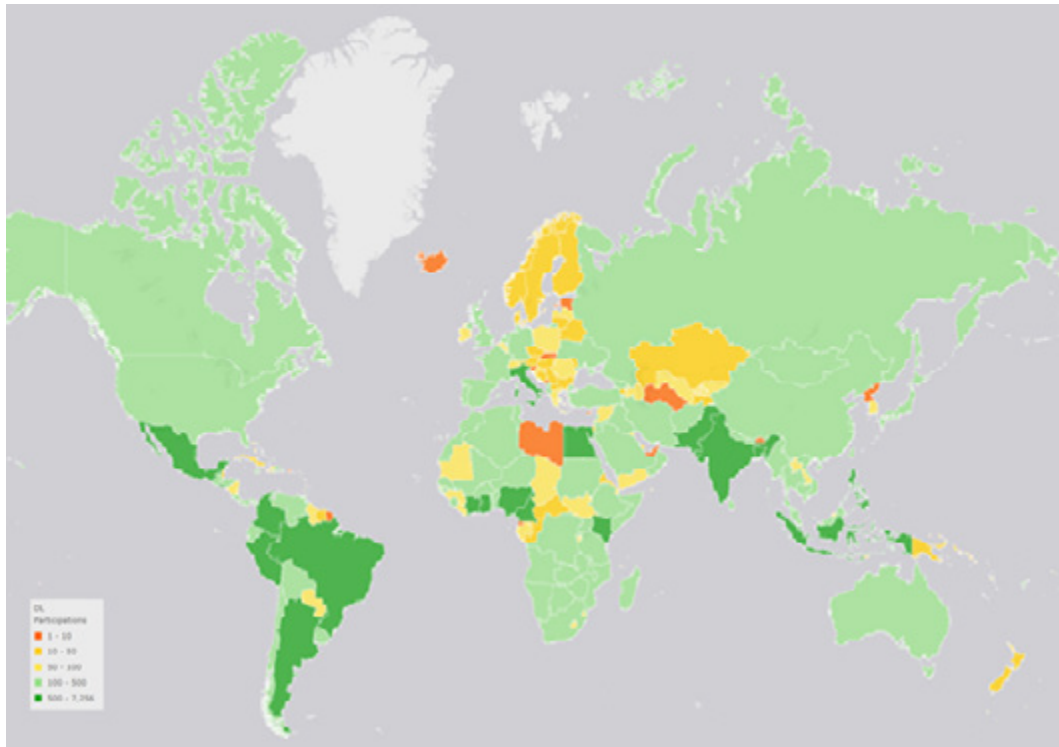
NOMBRE DE PARTICIPANTS PAR TYPE D'ACTIVITÉ (2014-20)



Source: MAP et eCampus. Pour les années 2014 à 2017, les participants aux activités mixtes sont inclus dans la formation F2F sur/hors campus. Pour les années 2018 à 2020, le nombre d'apprenants à distance est inclus. Formation à distance: nombre d'apprenants actifs

L'univers des apprenants s'est diversifié. Grâce à ses activités en ligne, le Centre a réussi à mieux atteindre les apprenants de pays à revenu intermédiaire comme l'Argentine, le Brésil, l'Égypte, l'Inde, le Mexique, le Nigeria et les Philippines. À l'échelle régionale, plus de 50 pour cent de tous les apprenants en ligne provenaient d'Asie et d'Afrique, ce qui est similaire à la situation des formations en face-à-face avant la pandémie. Les apprenants en ligne d'Amérique latine constituaient le troisième groupe régional le plus important, profitant des solutions d'apprentissage numérique pour combler la distance physique qui les sépare du Centre. Le nombre de membres du personnel du BIT inscrits aux activités d'apprentissage en ligne du Centre a triplé pour dépasser les 1 800 fonctionnaires, rejoints par plus de 4 000 fonctionnaires d'autres organisations internationales inscrits à des cours en ligne.

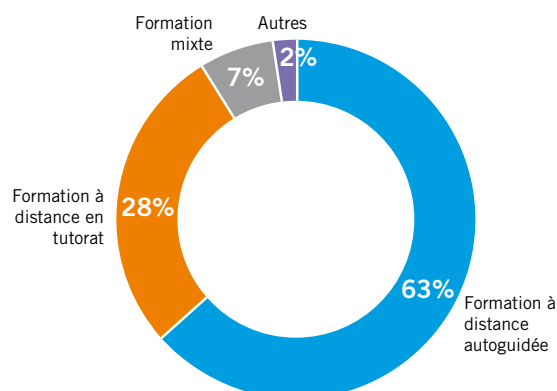
NATIONALITÉ DES APPRENANTS À DISTANCE SUR L'ECAMPUS (JANVIER 2020-FÉVRIER 2021)



Source : IBI

L'inclusion numérique est une priorité : 60 pour cent de tous les apprenants en ligne en 2020 étaient des hommes, ce qui reflète un certain déséquilibre de genre. En outre, les apprenants des États arabes étaient sous-représentés dans l'univers des apprenants en ligne, ce qui indique certaines disparités régionales. Notamment, ces divisions ne s'expliquent pas par le manque de capacité à payer pour des services de formation en ligne, puisque la majorité de tous les cours en ligne proposés par le Centre sont des activités d'apprentissage à distance autogérées et gratuites. La « fracture numérique » pourrait être mieux expliquée par une mauvaise connectivité à l'internet, un manque d'égalité d'accès à la technologie numérique, un manque d'offre de formation dans les langues locales, ou des contraintes d'alphabétisation numérique spécifiques au sexe ou à l'âge. Les preuves devront être analysées plus en détail et les conclusions pourraient appeler à une action ciblée en 2021 pour promouvoir l'inclusion numérique.

CANDIDATURES RETENUES PAR TYPE D'APPRENTISSAGE À DISTANCE (2020)



Source : MAP et eCampus

Les mandants de l'OIT ont été les premiers bénéficiaires de l'offensive d'apprentissage numérique du Centre. Un exemple en est le Programme des activités pour les employeurs (ACT/EMP-Turin), qui a touché plus de 4 000 représentants des employeurs avec ses services de formation, soit le double du nombre initialement prévu pour l'exercice 2020-21. À la fin de l'année 2020, le Centre avait dépassé ses objectifs biennaux en matière de participants travailleurs et de fonctionnaires de ministères du Travail, ce qui montre 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

Académie en ligne sur les normes internationales du travail

En 2020, l'Académie phare annuelle du Centre sur les normes internationales du travail a été mise en ligne et dispensée sous la forme d'une activité régionale adaptée à l'Afrique. Elle offrait un choix de trois cours hautement spécialisés sur les NIT, destinés à différents groupes cibles, conférant ainsi des connaissances et des outils à un large éventail de professionnels intéressés par la promotion et l'application des NIT. L'Académie en ligne, d'une durée de cinq semaines, s'est déroulée en anglais, en français et en portugais. Elle a touché 157 participants (65 femmes et 92 hommes) de 40 pays africains. Elle a bénéficié des contributions de plus de 30 experts, dont des membres de deux des principaux organes de contrôle de l'OIT, à savoir la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations et le Comité de la liberté syndicale, des universitaires, des journalistes et des experts régionaux et internationaux, notamment les quatre spécialistes des normes internationales du travail et du droit du travail qui couvrent la région..



NIT pour les mandats

- 92 inscriptions
- 81 participants
- 5 webinaires de fond en direct
- 10 modules autoguidés
- 2 tâches individuelles



NIT pour les juges, juristes et professeurs de droit

- 48 inscriptions
- 41 participants
- 5 webinaires de fond en direct
- 6 modules autoguidés
- 3 exercices de groupe



NIT pour les professionnels des médias

- 50 inscriptions
- 35 participants
- 7 webinaires de fond en direct
- 3 modules autoguidés
- 3 tâches individuelles

Quatre sessions magistrales ont été organisées, donnant aux participants de divers horizons professionnels la possibilité d'explorer des thèmes d'actualité des NIT et du monde du travail présentés dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

L'Académie en ligne combinait des sessions Zoom en direct avec des modules d'apprentissage à distance autoguidés, des exercices de groupe et des forums de discussion. Toutes les présentations via Zoom ont été enregistrées et mises à disposition sur l'eCampus, ce qui permet un visionnage asynchrone. Des bibliothèques électroniques compilant des ressources pertinentes et des liens utiles ont été créés sur l'eCampus pour permettre aux participants d'acquérir des connaissances et une compréhension supplémentaires.



Le Centre **créé des contenus d'apprentissage en collaboration** avec des partenaires locaux, combinant ainsi une expertise mondiale avec une connaissance approfondie du contexte local. En 2020, une activité d'apprentissage sur cinq a été mise en œuvre en partenariat avec des établissements de formation locaux et régionaux, en tirant parti des coûts de transaction plus faibles de l'apprentissage en ligne, qui permettent d'impliquer à distance des personnes ressources de différents prestataires de services d'apprentissage.

Co-crédation de contenus d'apprentissage avec des universités et des écoles supérieures en Amérique latine

En 2017, il a été demandé au personnel des organisations d'employeurs et d'entreprises (EBMO) du monde entier, dans le cadre d'une enquête d'évaluation des besoins en formation, sur quels sujets ils suggéreraient à notre programme de développer de nouvelles activités de formation. Les thèmes « *Stratégies d'adhésion* », « *Amélioration de la défense des intérêts* », « *Lobbying* » et « *Productivité* » ont chacun été choisis par plus de 60 pour cent des répondants. Dans les domaines où ACT/EMP-Turin avait une expertise limitée, il a été décidé de proposer une formation de niveau universitaire, car les personnes interrogées étaient disposées à participer à des cours plus exigeants et de meilleure qualité. Les spécialistes des employeurs dans les bureaux extérieurs de l'OIT ont aidé le Programme à identifier les institutions universitaires potentielles et à explorer avec elles la possibilité d'un partenariat.

Au cours de la période de 2017 à 2020, ce partenariat entre ACT/EMPT-Turin et des institutions universitaires d'Amérique latine a débouché sur sept activités de formation au total. Deux cours de « *Macroéconomie pour les négociateurs sociaux* » et trois sur la « *Productivité sur le lieu de travail* » ont été dispensés conjointement avec l'Universidad Del Pacífico del Perú. Avec l'Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) du Costa Rica, nous avons co-certifié le « *Diplôme régional en gestion des EBMO* ». En outre, un partenariat avec l'Arthur Lok Jack Global Business School de la University of the West Indies (Trinité-et-Tobago) a permis de dispenser avec succès notre formation en « *Macroéconomie* ». À l'issue de ces cours, les participants ont loué la grande qualité de la formation et ont apprécié d'avoir été mis en contact avec des professeurs d'université expérimentés, des experts dans différents domaines et, surtout, des grands professionnels de l'apprentissage. Le Programme des activités pour les employeurs a renforcé sa réputation parmi ses membres en tant que fournisseur de formations de qualité pour le personnel des EBMO..



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

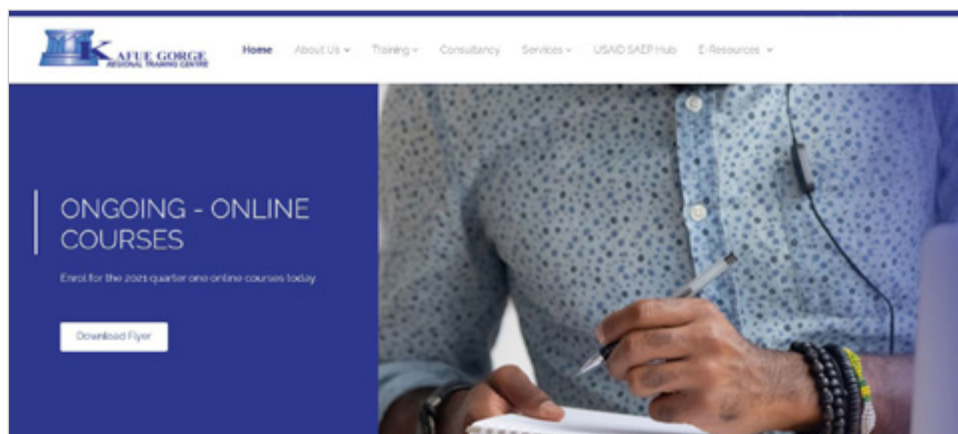


Conseils techniques

Le portefeuille de services de développement des capacités institutionnelles du Centre s'est étendu parallèlement à **une forte demande de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques**. En 2020, le Centre a conseillé quatre institutions de formation nationales et régionales sur des stratégies de développement des capacités.

Services de conseil en gestion pour le Centre régional de formation de Kafue Gorge (KGRTC) en Zambie

Au début de 2020, le Centre a été chargé par le bureau de pays de l'OIT pour la Zambie de réaliser une évaluation des capacités institutionnelles du KGRTC. Il s'agissait notamment de cartographier l'organisation par rapport à un cadre stratégique de durabilité inspiré de l'approche du tableau de bord équilibré et d'analyser les performances dans les dimensions de développement, technique, financière et de gouvernance. Les résultats ont conduit à une série d'interventions de développement des capacités institutionnelles pour aider le KGRTC à améliorer sa présence sur Internet et à lancer des cours de formation en ligne. La collaboration a depuis conduit à la conception d'un projet de développement des capacités institutionnelles facilité par l'OIT et approuvé à la fin de l'année 2020. L'objectif du projet est de consolider la position du KGRTC en tant que centre régional d'excellence en matière de formation professionnelle et d'enseignement technique, spécialisé dans l'énergie hydraulique. Le KGRTC développera son offre de formation dans le domaine des énergies renouvelables en Zambie et dans la sous-région, tout en élargissant encore sa clientèle (secteur privé) et les modes de diffusion de son offre formative. Le Centre, en étroite collaboration avec l'OIT, concentrera sa collaboration avec le KGRTC sur la certification des programmes de formation, les interventions de développement du personnel et des formateurs et la poursuite de la migration numérique des systèmes de gestion. Il aidera également le KGRTC à exploiter davantage l'innovation dans la formation et le développement des capacités en matière d'énergies renouvelables. Pour plus d'informations sur le KGRTC, consultez le site <https://www.kgrtc.org.zm/>.



Le Centre a été chargé 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**. Souvent, ces services de conseil ont été rassemblés dans des ensembles de services fournis sous l'égide 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 se sont adressées à des **organisations partenaires locales appartenant aux mandants de l'OIT**, notamment des instituts de formation syndicale, des EBMO, des instituts de formation d'inspecteurs du travail et de sécurité et santé au travail, ainsi que des centres de formation en administration du travail et relations industrielles.

Un campus virtuel pour la formation en ligne et la collaboration numérique au Myanmar

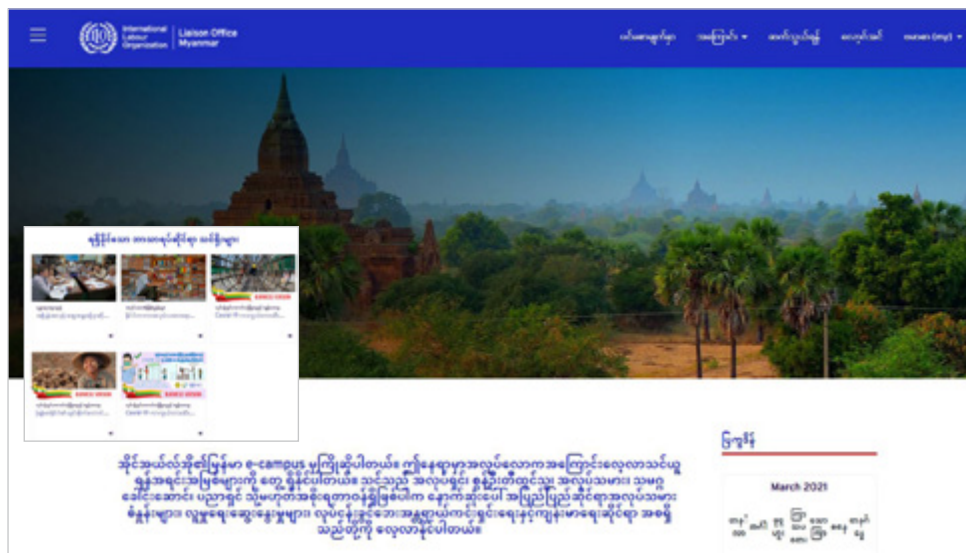
En 2020, le Centre a développé un eCampus pour le bureau de l'OIT au Myanmar. L'objectif de cette initiative est de promouvoir une approche cohérente de la formation aux relations industrielles et de renforcer la résilience des mandants de l'OIT au Myanmar face aux retombées sociales et économiques de la pandémie de COVID-19.

Le Centre a créé un campus virtuel pour la formation en ligne et la collaboration numérique. Cette plateforme eCampus est disponible en anglais et en birman, et permet aux mandants de l'OIT de s'inscrire à des cours de formation, afin de mieux les équiper pour la promotion de l'Agenda du travail décent. Les participants peuvent accéder à un certain nombre de modules et d'outils autoguidés en birman sur les NIT, le dialogue social et l'égalité des genres. D'autres cours et supports de formation sont disponibles sur la plateforme et de nouvelles initiatives seront lancées en 2021, comme un cours de formation pour les arbitres.

L'eCampus est hébergé sur les serveurs du Centre et soutenu par ce dernier, mais il sera ultérieurement transféré au bureau de l'OIT à Yangon. Ce campus virtuel, qui accroît la portée du message et de la vision de l'OIT, peut éventuellement être étendu à l'avenir pour inclure des espaces de collaboration numérique pour les mandants et le personnel de l'OIT.

Lors du lancement de la plateforme, Son Excellence U Thein Swe, ministre du Travail, de l'Immigration et de la Population, a reconnu l'importance de l'apprentissage continu sur les sujets liés aux questions du travail. Il a déclaré: « La plateforme de l'OIT offre une occasion importante de continuer à renforcer les connaissances et les compétences et d'améliorer l'engagement sur les questions de travail à long terme ».

À la même occasion, M. Donglin Li, agent de liaison/représentant de l'OIT au Myanmar, a noté que la pandémie a augmenté la demande d'apprentissage en ligne comme alternative à la formation en face-à-face et que l'OIT y a répondu rapidement. « Avec cette plateforme d'apprentissage numérique, nos mandants ont un accès continu à des connaissances de pointe en matière de relations industrielles, ainsi qu'à une formation actualisée sur les stratégies de relance post-COVID-19 sur la manière de mettre la théorie en pratique »..



Source : <https://ecampus.ilo-yangon.org/>

Pour d'autres exemples de plateformes d'apprentissage en ligne construites par le Centre à la demande de clients institutionnels, consultez les sites suivants :

Bangladesh : <https://ecampusvtti.itcilo.org/>

Mali : <https://ecampuslemali.itcilo.org/>

Philippines : <https://ecampuscop.itcilo.org/>

États du Pacifique : <https://ecampuspacific.itcilo.org/>

Sur demande, le Centre fournit également un **suivi opérationnel et de maintenance pour les plateformes d'utilisateurs externes**. Ces services de suivi comprennent 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.

Qui sont les bénéficiaires indirects ?

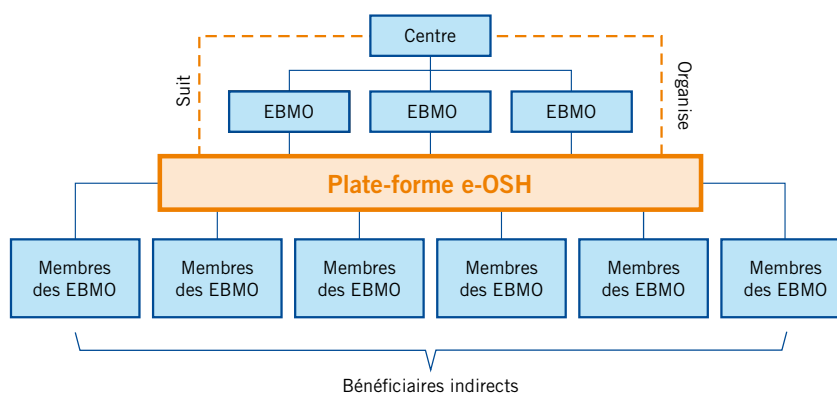
Les bénéficiaires indirects sont les bénéficiaires finaux atteints *à travers des* intermédiaires ou des bénéficiaires directs. Les intermédiaires peuvent être des individus (tels que des formateurs) ou des institutions. Ils peuvent à leur tour atteindre des individus ou des institutions en tant que bénéficiaires indirects.

De nombreux prestataires de services de renforcement des capacités comptabilisent le nombre de bénéficiaires indirects afin de démontrer l'effet multiplicateur de leur action (par exemple, l'École des cadres du système des Nations Unies ou l'UNICEF). Cette mesure peut toutefois poser problème, car la collecte et la vérification des données sont souvent longues et coûteuses, ou bien les chiffres reposent sur de simples estimations. En outre, la confiance dans l'attribution est souvent faible car il est impossible d'établir une relation directe de cause à effet entre les services aux bénéficiaires intermédiaires et les services aux bénéficiaires finaux.

Pour les raisons susmentionnées, le Centre n'a jusqu'à présent pas systématiquement saisi ce flux d'impact pour ses propres services, mais grâce au déploiement de plateformes d'utilisateurs externes en ligne et grâce à la technologie numérique, il est devenu possible d'automatiser en partie la collecte de données, de suivre les performances avec un niveau d'effort acceptable et d'attribuer la cause et l'effet avec un degré de confiance élevé.

Un exemple de groupe de bénéficiaires indirects suivis par le Centre est celui des apprenants individuels liés aux EBMO et touchés via la plateforme e-OSH. Dans cette configuration, les EBMO signent des accords de licence avec le Centre pour fournir à leurs propres membres un accès aux modules e-OSH en échange d'une redevance. Les modules e-OSH sont élaborés par le Centre et les formateurs e-OSH liés aux EBMO ont été formés par des maîtres formateurs liés au Programme des activités pour les employeurs. Le Centre inscrit les apprenants au nom des EBMO, délivre des certificats numériques conjoints et fournit aux EBMO des rapports d'analyse de l'apprentissage. En 2020, ACT/EMPT-Turin a ainsi touché 514 bénéficiaires indirects.

L'exemple de la plateforme e-OSH maintenue par le Programme des activités pour les employeurs



Un autre service de conseil technique spécialisé 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.

En 2020, le Centre a géré deux **projets de formation** à la passation de marchés à grande échelle **au Népal et au Bangladesh, financés par la Banque mondiale** (dans le second cas, avec une équipe d'experts internationaux et locaux intégrée au bureau de pays de l'OIT au Bangladesh), ainsi qu'un **projet financé par le ministère italien du Travail** pour promouvoir les droits au travail des travailleurs migrants en Italie. Le Centre a également remporté un appel d'offres lancé par le Fonds international de développement agricole (FIDA) pour une formation à la gestion des achats. De plus amples informations sur les activités de participation du Centre à des appels d'offres sont disponibles dans le chapitre sur la situation financière.

Événements de dialogue

Le Centre a élargi sa gamme de services de renforcement des capacités au niveau du système, en mettant l'accent sur la facilitation d'événements de dialogue et de conférences en ligne et sur la fourniture de solutions de gestion des connaissances numériques. Le Centre a une longue tradition d'accueil et de modération de conférences et d'événements de dialogue en face à face ; par exemple, en janvier 2020, avant le début de la pandémie de COVID-19, 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. À partir du mois de mars, le Centre a orienté ces activités vers les événements en ligne, en proposant initialement des webinaires et des événements Zoom, et testé **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, le Centre a accueilli, au nom du Service SKILLS du BIT, le forum mondial SKILLS CTA dans son centre de conférence en réalité virtuelle et a facilité une réunion mondiale des Volontaires des Nations Unies. Encouragé par les réactions positives, le Centre a depuis lors entrepris d'accroître encore la profondeur et l'étendue de son portefeuille de collaboration numérique en ajoutant des services de salons et de foires en ligne pour des publics allant jusqu'à 5 000 personnes.

La toute première conférence de l'OIT en réalité virtuelle

Le Service SKILLS du BIT avait prévu d'organiser un forum de direction à Genève en juin 2020, auquel participeraient plus de 70 collègues du monde entier. En raison des restrictions aux voyages à l'échelle mondiale découlant de la pandémie, un événement en face-à-face est devenu impossible. L'équipe du programme Analyses et politiques de l'emploi (EPAP) a aidé SKILLS à concevoir et à mettre en œuvre ce forum du 21 au 24 septembre 2020 en réalité virtuelle (RV). À l'aide de casques Oculus et de salles de réunion personnalisées, l'événement de quatre jours a créé une expérience immersive pour les participants leur permettant de s'engager pleinement dans le processus d'identification de solutions aux défis énumérés lors d'un hackathon.

Cette solution innovante a intégré efficacement la RV et Zoom, permettant aux personnes équipées de casques de RV et à celles qui les rejoignent via leur ordinateur de bureau de travailler ensemble dans leurs équipes respectives et de participer au hackathon. Cette approche a permis d'atteindre pleinement les objectifs du forum de manière efficace en termes de temps, de coût et de respect de l'environnement. « Nous sommes assez heureux d'avoir eu ce forum maintenant, et nous avons pu obtenir les résultats que nous espérions. Si vous regardez les coûts, l'empreinte carbone et même le temps passé, nous avons économisé beaucoup », a déclaré Srinivas B. Reddy, chef du Service SKILLS.

Impressions sur les sessions de la conférence virtuelle



Soutien à la gestion des connaissances

Le Centre a en outre exploité son expertise interne en matière de développement de plateformes d'apprentissage en ligne pour aider l'OIT et ses mandants à créer des **applications numériques de partage des connaissances**. Contrairement à la formation en ligne, ces solutions de collaboration numérique ont pour principal objectif d'offrir un référentiel numérique de ressources et de fournir un espace de collaboration par le biais de communautés de pratique, de webinaires et d'autres approches de collaboration. Plusieurs de ces plateformes de gestion des connaissances se sont depuis développées pour accueillir également des cours d'apprentissage à distance autoguidés ou même des formations en tutorat, évoluant ainsi en portails pour les projets de l'OIT et les intermédiaires institutionnels locaux.

La voie de la résilience : Préserver les entreprises et le travail décent pendant la pandémie de COVID-19

Le 19 mars, aux premiers jours de la propagation internationale du virus, le Centre a lancé une campagne d'information et une plateforme destinées à protéger les PME pendant la crise à venir. La plateforme a été créée en collaboration avec le Département des entreprises du BIT.

La plateforme a été la première initiative mondiale fournissant des conseils aux décideurs politiques sur la manière de protéger les activités commerciales et les emplois dans les PME pendant la crise sanitaire, le confinement et la récession économique qui en découle.

Bien que chaque crise soit différente, les gouvernements disposent d'un éventail d'options politiques et programmatiques pour soutenir les MPME en période de calamité. Ces politiques peuvent être de nature diverse : fiscales, monétaires, financières, de change, de commerce extérieur, sectorielles, de travail et sociales. Les politiques et les programmes de soutien les plus appropriés dans un contexte spécifique dépendent des conditions locales ainsi que des ressources sur lesquelles les gouvernements peuvent compter.

Alors que les gouvernements s'apprêtaient à concevoir leurs mesures de soutien aux PME au cours des premières semaines de la crise, la plateforme « A road to resilience » a fourni des examens détaillés des différents types de politiques et de programmes mis en œuvre dans les pays. Elle a également partagé des outils et des lignes directrices sur la gestion de la continuité des activités, à utiliser soit par les PME directement, soit par leurs organisations de soutien nationales et locales.

Lorsque, par la suite, l'OIT et d'autres organisations internationales ont créé leurs propres plateformes et campagnes d'information sur la protection de l'emploi et des entreprises pendant la pandémie du COVID-19, le Centre a transmis toutes les informations à l'OIT. En collaboration avec le Département des entreprises, il a développé un cours de formation autoguidé sur la « Protection des PME pendant la pandémie de COVID-19 », dont ont bénéficié plus de 3 000 participants dans le monde.

Source : <https://www.itcilo.org/courses/supporting-smes-during-covid-19>.



Campagnes de plaidoyer

Le Centre a conçu et mis en œuvre un certain nombre de **campagnes de plaidoyer** visant à modifier les valeurs et les perceptions des parties prenantes dans des systèmes sociaux donnés, en **exploitant les médias numériques** pour une plus grande échelle et une plus grande portée. Ces campagnes étaient principalement axées sur les médias sociaux tels que Facebook, LinkedIn et Twitter, mais le Centre a également mené des campagnes de communication pour le développement sur mesure, impliquant la production de contenus numériques tels que des vidéos, des podcasts, des hackathons et des ateliers d'idéation afin d'interagir avec le public et de recueillir des informations.

Communication pour le développement : Protéger les droits des travailleurs migrants en Italie



Chaque année, une vague annoncée 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 c'est illégal, que cela porte atteinte à leurs droits ou que cela n'offre pas les protections de base. Rien que dans le secteur agricole italien, 100 000 femmes, hommes et enfants travaillent dans des conditions extrêmement vulnérables.

Le projet « Dignità in Campo » mis en œuvre par le Centre depuis 2018, avec un financement du ministère italien du Travail, examine les réalités dans deux villes italiennes : Saluzzo, dans le nord, et Syracuse, dans le sud. Il met en lumière les principaux problèmes du secteur aujourd'hui 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.

« C'est une erreur 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'industrie agroalimentaire de la Confédération générale italienne du travail.

Dans le cadre du projet, le Centre a mené en 2020 une série d'interventions de sensibilisation, de communication stratégique et de renforcement des capacités. Le récit de la campagne de communication pour le développement rejette le mantra des médias grand public, sans occulter les véritables enjeux du monde de l'agriculture en Italie. Le Centre a développé une série de produits de communication, dont un film documentaire, un site web de projet et une campagne numérique et imprimée à part entière. Ces supports multimédias mettent en lumière les efforts de ceux qui travaillent chaque jour pour améliorer la situation. De la politique aux syndicats, des travailleurs agricoles aux organisations locales, un seul objectif unit tout le monde : donner de la dignité au travail agricole et éliminer toute forme d'embauche illégale. Pour consulter l'intégralité du documentaire, rendez-vous sur : <https://vimeo.com/521867401>.



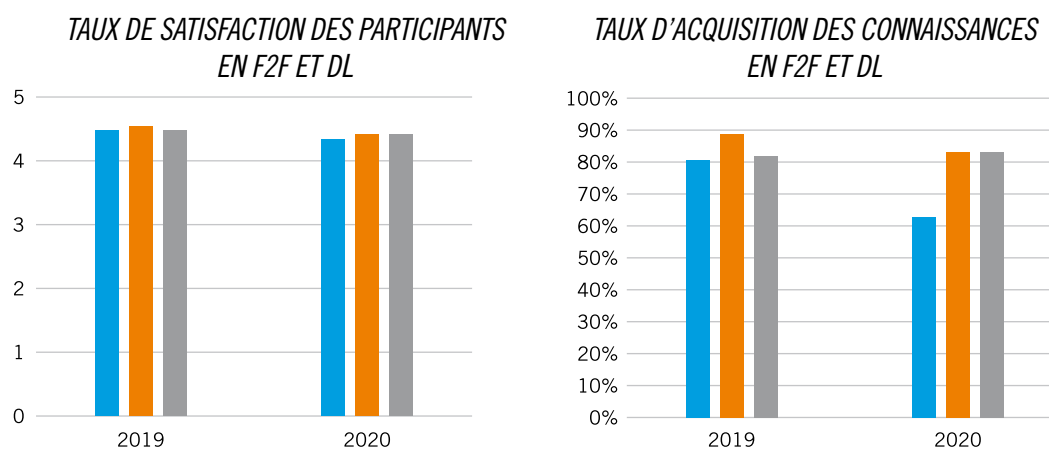
6. IMPACT

En 2020, dans le sillage de la pandémie de COVID-19, le Centre a réussi à maintenir les normes de service les plus élevées, son eCampus ayant passé avec succès le « test de résistance » provoqué par l'augmentation soudaine du nombre d'apprenants en ligne. Le Centre a profité du remaniement de son portefeuille de services pour numériser un certain nombre de processus d'assurance qualité et jeter les bases de pratiques de suivi et d'évaluation plus solides pour les interventions de renforcement des capacités au niveau des institutions et des systèmes.

Individus

Les résultats de 2020 montrent que, dans l'ensemble, les **taux de satisfaction des participants sont maintenus aux mêmes niveaux élevés qu'avant la pandémie de COVID-19**. Le score moyen était de 4,43 (en baisse par rapport à 4,5) 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 n'a pas affecté négativement la qualité de l'offre d'apprentissage en ligne.

Tout aussi important, les statistiques 2020 montrent que **plus de 8 participants sur 10 ont noté une amélioration de leurs connaissances à la fin de l'activité de formation**. En moyenne, 83 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 83,9 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.



Les résultats de l'évaluation externe 2020 de l'impact des formations montrent que **trois anciens participants sur quatre (73 pour cent) ont continué à appliquer les connaissances nouvellement acquises après la formation**. En raison du décalage entre la formation et l'évaluation (au moins neuf

mois pour permettre aux changements de filtrer), les résultats de l'évaluation 2020 portent sur l'impact des activités de formation réalisées en 2019. L'impact de la formation réalisé dans les conditions de la pandémie de COVID-19 sera évalué en 2021, en mettant l'accent sur les activités d'apprentissage en ligne. Compte tenu de la forte croissance de l'univers des apprenants en ligne en 2020, l'impact de la formation sera à l'avenir systématiquement évalué horizontalement par type d'activité de formation.

Principales conclusions de l'évaluation externe de l'impact de la formation en 2020

Depuis 2014, le Centre a commandé des évaluations annuelles externes et indépendantes d'activités de formation sélectionnées afin de vérifier si les anciens participants ont continué à appliquer leurs connaissances nouvellement acquises après la formation.

En 2020, le domaine d'expertise thématique sélectionné pour l'évaluation indépendante était le développement des compétences. L'objectif de l'évaluation était d'évaluer la performance et l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre dans le domaine du développement des compétences, d'identifier les contributeurs et les obstacles pertinents, et de faciliter l'apprentissage organisationnel pour une meilleure planification et une meilleure prestation de l'offre de formation du Centre.

L'évaluation externe commandée en 2020 a mesuré le changement de comportement après la formation par rapport à la cible de 75 pour cent pour 2020-21. Cette évaluation a révélé que 73 pour cent des participants appliquent les connaissances nouvellement acquises après la formation, défini comme étant le ratio de répondants qui ont fourni des exemples concrets de la manière dont ils ont appliqué les connaissances après la formation par rapport à l'ensemble des répondants à l'enquête menée dans le cadre de cette évaluation externe annuelle indépendante. Le Centre semble être en bonne voie pour atteindre la cible pour la période biennale 2020-21.

En outre, un pourcentage impressionnant de 92 pour cent des participants de l'échantillon a déclaré que l'activité de formation avait eu un impact significatif sur leur travail quotidien ou avait été utile pour résoudre des questions spécifiques dans leur travail. Cette évaluation a également montré que les activités de formation ont contribué de manière significative à des changements plus larges et à long terme en matière de développement durable.

Lorsqu'on leur a demandé directement comment les changements et les améliorations résultant de l'application des apprentissages de la formation sont démontrés dans leur organisation, un répondant sur trois a pu fournir un exemple concret d'amélioration de la compréhension ou d'une activité de développement des compétences dans leurs organisations respectives. Sur les 91 réponses, près de la moitié des participants ont fourni le titre d'une loi ou d'un règlement concret, nouveau ou actualisé, sur le développement des compétences, le titre d'une plateforme ou d'un réseau concret de dialogue social sur le développement des compétences, ou le titre d'une politique nationale sur le développement des compétences en cours d'élaboration ou même déjà adoptée depuis l'activité de formation.

« Nous avons réussi à convaincre notre gouvernement d'allouer les fonds de développement du personnel de sorte qu'ils soient utilisés directement pour le programme de promotion des compétences (apprentissage) dans notre pays, au-delà des fonds des donateurs. »

« J'ai beaucoup appris sur la gestion du financement des centres de formation professionnelle. J'ai pu élaborer un plan d'affaires, que nous avons diffusé auprès des parties prenantes avec beaucoup de succès. À cet égard, en plus de nous concentrer sur le développement des compétences, nous avons pu mettre en place des événements et un espace de loisirs qui aident nos étudiants à acquérir davantage de compétences et de connaissances dans la gestion et la prestation des services des événements. »

« Nous avons pu élaborer un programme de formation syndicale que nous espérons soumettre au COTU-KENYA pour qu'il soit adopté et reconnu comme le cours de formation syndicale, en dehors des qualifications antérieures de l'éducation nationale. »

« J'ai maintenant une connaissance des différentes options politiques pour aborder les problèmes des jeunes NEET. Je fais maintenant pression au sein de mon organisation pour que nous puissions tester certaines de ces approches dans de futurs projets d'emploi des jeunes. »

« Nous avons très bien réussi à créer un conseil consultatif externe composé de représentants de l'industrie, du gouvernement, des organismes locaux et des établissements d'enseignement. »

Le Centre a consenti des **investissements importants dans la gestion de la qualité de la formation, dans le cadre** de ses efforts continus 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) d'ici la fin de l'année 2021. Une étape importante de ce parcours d'amélioration continue de la qualité a été l'**introduction de certificats numériques** soutenus par la technologie Blockchain et fournissant aux apprenants des titres de compétences en ligne portables.

Présentation des références numériques du Centre

En janvier 2020, le Centre imprimait, archivait et envoyait encore des certificats aux participants, mais en l'espace de quatre mois seulement, il est passé aux titres de compétences numériques. Les discussions autour du projet pilote ont débuté en mai et le premier certificat numérique a été délivré en septembre. La numérisation a immédiatement et directement amélioré la façon dont le travail est effectué au Centre. Désormais, les participants peuvent ajouter leurs certificats et badges numériques à leur profil LinkedIn et à leurs pages web personnelles, partager leurs réalisations par des messages sur les médias sociaux et améliorer leur réputation professionnelle grâce à des titres de compétences sûrs et vérifiables. En outre, le personnel du Centre peut se passer des tâches administratives fastidieuses et se concentrer sur des idées plus novatrices et plus globales, et les organisations et les recruteurs peuvent vérifier l'authenticité des certificats numériques du Centre en un seul clic.

Les titres de compétences numériques du Centre utilisent la technologie Blockchain pour protéger les données des participants et prévenir la fraude. Une fois qu'une accréditation est enregistrée sur Blockchain, elle ne peut être ni modifiée ni falsifiée. Si quelqu'un tentait de créer une accréditation ressemblant à la nôtre, elle ne serait pas vérifiée par rapport à l'enregistrement Blockchain.

Soutenant également l'apprentissage tout au long de la vie, les titres numériques du Centre sont « empilables », ce qui garantit la capacité du Centre à fournir facilement des titres superposables pour nos futurs programmes de diplôme.

Non seulement les titres de compétences numériques constituent un outil très puissant pour promouvoir les offres de formation du Centre, mais ils fournissent également, en raison de leur portabilité et de la manière dont ils sont partagés par les destinataires, des informations détaillées sur les préférences des participants et contribuent à créer un espace de mise en réseau dans lequel les participants potentiels peuvent communiquer avec les équipes de formation du Centre. En outre, ils servent de canal de retour direct par lequel les participants donnent un avis immédiat sur leurs expériences d'apprentissage et de formation avec le Centre.

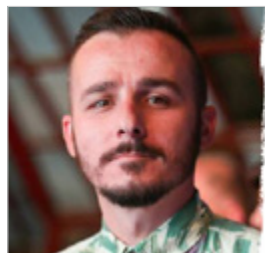
À la fin de 2020, le Centre avait émis plus de quatre mille certificats et badges numériques qui ont été partagés des centaines de fois et consultés par des milliers de personnes. Il s'agit d'une étape importante dans la transformation numérique accélérée du Centre.

Pour plus d'informations, consultez les sites <https://www.itcilo.org/digital-credentials> et <https://www.itcilo.org/stories/introducing-itcilos-new-digital-credentials>.



"I present my great delight in receiving the digital credentials, the result of the course which has set me off on a new path of quality service delivery as I manage Liberia's oldest TVET institution."

— **Harris Fomba Tarnus**
EXECUTIVE OFFICER AT ROKKEN WASHINGTON INSTITUTE, LIBERIA



"Proud to share this certificate received today. Proud especially about the work that went into it, the knowledge received, the different points of view that I developed regarding many issues, and most of all about the people that I exchanged ideas and conversations with."

— **Besnik Ligaci**
GENDER AND SOCIAL INCLUSION LEADER AT HEKETA, SWITZERLAND

En outre, le Centre a pris pied sur le marché de la formation des cadres en introduisant sa première filière d'**apprentissage de niveau diplômant**. Les diplômés ciblent les professionnels en milieu de carrière et exigent des apprenants qu'ils effectuent un **parcours d'apprentissage en plusieurs étapes**, en plongeant profondément dans les sujets et en **empilant les titres d'apprentissage** pour un meilleur impact. Le concept de diplôme a été expérimenté au cours de l'exercice 2018-19 et ancré officiellement dans un cadre de certification à trois niveaux en 2019, aux côtés des certificats de participation et des certificats de réussite. Conformément à ce cadre de certification à trois niveaux, les activités de formation sont conçues, mises en œuvre et évaluées sur la base d'heures d'apprentissage et de crédits : les heures d'apprentissage (y compris les heures d'instruction, les heures d'apprentissage à distance facilité et les heures d'apprentissage autoguidé) sont utilisées pour estimer le nombre total d'heures nécessaires pour atteindre les résultats d'apprentissage définis ; les crédits sont utilisés pour attribuer les résultats d'apprentissage, si les critères minimaux ont été atteints.



Diplôme d'analyste en protection sociale

Conçu pour faciliter un parcours d'apprentissage à moyen terme et en plusieurs étapes, le diplôme d'analyste en protection sociale est une initiative récente du Centre dans le domaine du renforcement des capacités en matière de protection sociale. Son objectif principal est de soutenir l'amélioration des aspects analytiques de la conception, de la planification financière et de la gouvernance des systèmes nationaux de protection sociale, par le biais de la formation de spécialistes quantitatifs.

Les participants doivent s'engager dans au moins 300 heures d'apprentissage avec le Centre, achever au moins trois activités d'apprentissage spécifiques à la filière, récompensées par un certificat de réussite sur une période de cinq ans, et préparer un projet de synthèse, afin d'obtenir le titre d'« analyste en protection sociale ». Il s'agit de fonctionnaires engagés dans l'avancement de la protection sociale par le biais d'une analyse quantitative solide, qui peuvent déjà avoir quelques années d'expérience professionnelle. Les trois premiers participants ont obtenu leur diplôme en 2020 et treize autres se rapprochent de l'obtention du diplôme. À ce jour, plus de 700 participants ont fait un premier pas vers l'obtention du diplôme en suivant l'un des cours éligibles.

Le programme du diplôme vise à soutenir l'amélioration de l'administration et de la gestion des systèmes nationaux de protection sociale, par la formation de gestionnaires compétents et de leaders inspirés.

« Je suis vraiment heureux d'être parmi les premiers à obtenir ce diplôme, et je suis reconnaissant pour tout ce que j'ai appris du personnel, des experts et des conseillers. Je suis également reconnaissant envers l'équipe. Ils sont devenus une famille pour moi. »

Jaser A. Aljaser, directeur général de l'agence publique des pensions d'Arabie saoudite.

« Une expérience inestimable qui a fait de moi un agent plus compétent »
Bettina Ramirez, cheffe de projet à l'Organisation internationale du travail.


« C'est comme un ensemble de blocs de construction qui m'ont permis d'avoir une vision holistique de la protection sociale. Prendre soin des plus vulnérables fait partie du bagage culturel de mon pays. C'est pourquoi j'aime travailler sur les politiques de protection sociale. »
Majid Suliman Al-Farsi, Fonds de pension du ministère de la Défense, Oman.

Pour plus d'informations, consultez le site : <https://www.ilo.org/teams/social-protection-governance-and-tripartism/resources/diploma-social-protection-analysts>


Le Centre a commandé un examen de ses pratiques d'analyse de l'apprentissage afin d'identifier les améliorations à apporter à ses approches actuelles de l'administration de son lac de données croissant. **L'analytique de l'apprentissage** est 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.

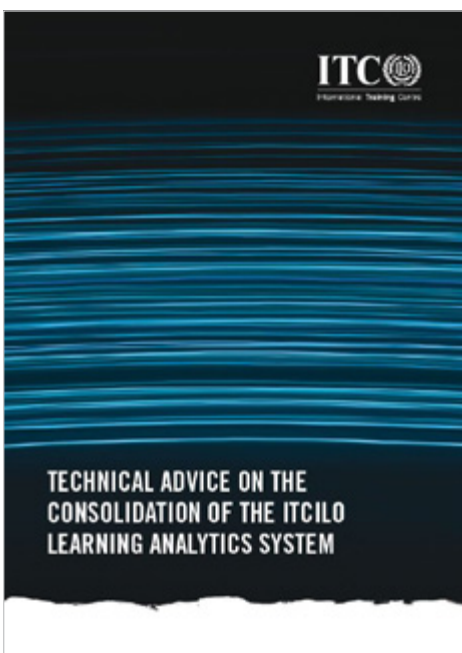
L'examen a révélé que le Centre se situait entre les stades 2 et 3 de la **sophistication de l'analytique de l'apprentissage**, avec un fort potentiel pour atteindre le stade 3 au cours de l'exercice 2020-21. Une attention particulière a été accordée à la nécessité de consolider un système d'**analyse fiable de l'apprentissage** qui respecte pleinement la confidentialité et la sécurité des données, conformément aux meilleures pratiques mondiales.

La liste de contrôle DELICATE pour établir des analyses fiables de l'apprentissage




La liste de contrôle DELICATE pour établir des analyses fiables de l'apprentissage





D	<p>DÉTERMINATION - Pourquoi utiliser l'analytique de l'apprentissage?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle est la valeur ajoutée (organisation et sujets des données)? ▶ Quels sont les droits des sujets des données (p. ex., RGPD, 2018)?
E	<p>EXPLICATION - Soyez honnête quant à vos intentions et objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelles données seront collectées, et à quelles fins? ▶ Combien de temps seront-elles conservées? ▶ Qui a accès aux données?
L	<p>LÉGITIMITÉ - Pourquoi pouvez-vous détenir les données?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelles sources de données possédez-vous déjà (ne suffisent-elles pas)? ▶ Pourquoi êtes-vous autorisé à collecter des données supplémentaires?
I	<p>IMPLICATION - Impliquez tous les intervenants et sujets des données</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Soyez attentif aux préoccupations (des sujets des données) quant à la confidentialité ▶ Assurez l'accès aux données personnelles collectées ▶ Formation et qualification du personnel
C	<p>CONSENTEMENT - Passez un contrat avec les sujets des données</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demandez le consentement des sujets des données avant de les collecter ▶ Établissez une liste de questions de consentement claires et compréhensibles (Oui/Non) ▶ Offrez la possibilité de se retirer de la collecte de données sans conséquences
A	<p>ANONYMISATION - Faites que le sujet ne soit pas identifiable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Anonymisez les données le plus possible ▶ Agrégez les données pour générer des modèles de métadonnées abstraits (qui ne tombent pas sous la coupe de la directive 95/46/CE)
T	<p>TECHNICITÉ - Procédures garantissant la confidentialité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contrôlez régulièrement qui a accès aux données ▶ Si l'analytique change, mettez à jour les règles sur la confidentialité (nouveau consentement requis) ▶ Veillez à ce que la conservation des données réponde aux normes internationales en matière de sécurité
E	<p>EXTERNALITÉ - Si vous travaillez avec des fournisseurs externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veillez à ce qu'ils respectent eux aussi les règles nationales et de l'organisation ▶ Signez un contrat qui établit clairement les responsabilités en matière de sécurité des données ▶ Les données ne doivent être utilisées que pour les services prévus et non à d'autres fins

Drachler, H. & Greller, W. (2016). *Privacy and Analytics - it's a DELICATE issue*. A checklist to establish trusted learning Analytics, sixième Conférence sur l'analytique de l'apprentissage et les connaissances, 25-29 avril 2016, Edimbourg, Royaume-Uni.



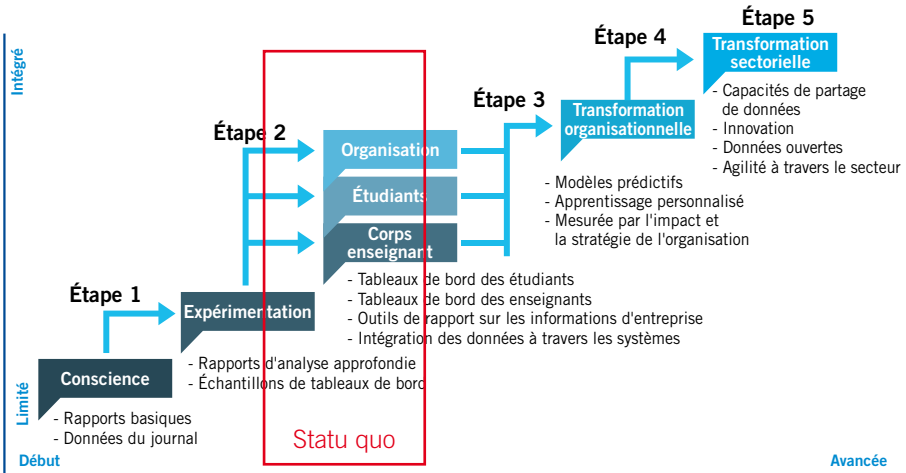
Le modèle de sophistication de l'analytique de l'apprentissage selon Siemens et al. (2014)

Impact sur l'équipe/l'organisation

Intégrée

Limitée

Début



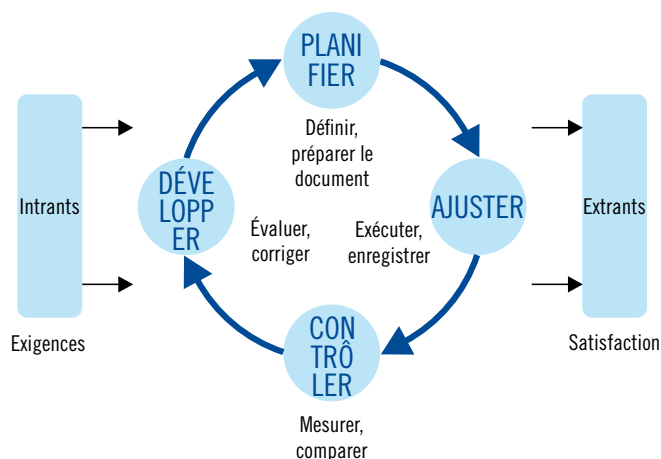
Statu quo

Avancée

Maturité de l'analytique de l'apprentissage

Institutions

Les services de développement des capacités institutionnelles du Centre sont guidés par le cycle Planifier-Développer-Contrôler-Ajuster qui sous-tend les systèmes de gestion de la qualité ISO. Chaque mission est considérée comme un projet et chaque projet est organisé selon une série d'étapes avec des « points de contrôle » de la qualité, en utilisant des outils standardisés pour collecter des informations sur l'organisation et pour évaluer le retour d'information du client sur l'avancement de la mise en œuvre.



Source: ISO

En 2020, le Centre a commandé un examen de l'efficacité de ses approches de gestion de la qualité pour les activités de développement des capacités institutionnelles. Cet examen a révélé que **les approches actuelles sont principalement axées sur la planification et le développement, alors que l'évaluation des résultats après coup bénéficie de moins d'attention**. Le Centre commande parfois des évaluations ad hoc de l'amélioration des capacités institutionnelles résultant de ses services de conseil, mais ces évaluations ne constituent pas encore un protocole standard. Le Centre doit également élaborer un catalogue d'indicateurs d'impact pour la performance institutionnelle qui pourrait être lié à son cadre de gestion axé sur les résultats – les paramètres existants ne font que suivre la prestation des services. **Ces faiblesses du système de gestion de la qualité du Centre devront être traitées en priorité**, afin de mieux informer la conception des futures interventions de développement des capacités institutionnelles et de mieux orienter la croissance du portefeuille.

Consolidation des processus d'assurance qualité pour les services de développement des capacités non liés à la formation : recommandations de l'examen de 2020

- Développer le système d'assurance qualité existant pour les services autres que la formation en introduisant des outils supplémentaires pour suivre la satisfaction des clients et évaluer l'évolution des performances après le traitement.
- Appliquer ces outils en tant que procédure standard, et non sur une base ad hoc ; le cas échéant, intégrer les coûts d'évaluation dans l'offre de services.
- Introduire un ou plusieurs indicateurs de performance pour les services autres que la formation au niveau des résultats et/ou de l'impact.
- Revoir la taxonomie des services non liés à la formation, introduire une terminologie claire et contraignante et reclassifier les services hors formation dans MAP

Écosystèmes

Les interventions de développement des capacités au niveau du système sont un autre exemple où la théorie générique du changement pour les services d'éducation des adultes, qui sous-tend le cadre de gestion axée sur les résultats du Centre, devra être revue. L'objectif principal de ces services étant d'augmenter la capacité d'accueil de l'écosystème, l'effort d'évaluation se déplace des acteurs vers les connecteurs et l'impact des interventions de développement des capacités doit être évalué à l'aide de paramètres spécifiques aux réseaux d'acteurs plutôt qu'aux acteurs eux-mêmes, tels que **l'augmentation de la force des connecteurs** pour les événements de dialogue, **l'amélioration du taux de circulation de l'information** pour les services de gestion des connaissances et les **changements de valeur** à travers les niveaux du système pour les campagnes de plaidoyer.

Ces concepts d'évaluation constituent un nouveau domaine pour le Centre. Avant 2020, les activités de renforcement des capacités au niveau du système étaient peu nombreuses et généralement enregistrées comme des services de conseil – les participants n'étaient donc ni inscrits ni enregistrés dans les statistiques puisqu'ils étaient associés à un événement « non formateur ». Les activités au niveau du système étaient aussi invariablement des activités sur mesure où l'évaluation était facturée comme un service supplémentaire et où les sponsors hésitaient souvent à payer pour des enquêtes post-événement ou des études de suivi.

Chaînes d'impact pour les événements de dialogue

Une chaîne d'impact pour un événement de dialogue pourrait se présenter comme suit : un nombre X de participants (intran) ►► établissant un nombre Y de nouvelles connexions de réseau comme résultat direct d'un événement de dialogue (extrant) ►► conduisant à un ratio accru de conflits sur le lieu de travail résolus par la médiation plutôt que par l'action industrielle (produit) ►► et contribuant finalement à une activité plus durable dans le secteur (impact).

Vous trouverez ci-dessous une liste de paramètres fréquemment utilisés pour mesurer les performances des événements de dialogue [en ligne](#) à grande échelle tout au long de la chaîne d'impact :

- Taux d'ouverture des courriels et taux de clics
- Mentions et engagement dans les médias sociaux
- Trafic sur le site web
- Source d'enregistrement
- Inscriptions
- Nouveaux participants et anciens participants
- Téléchargements d'applications
- Enregistrements
- Messages envoyés
- Taux de réponse aux sondages en direct
- Pages vues dans l'application
- Utilisation des applications par jour
- Connexions réalisées
- Accès aux et sorties des sessions
- Schémas de navigation et temps de séjour
- Nombre de ressources téléchargées pendant l'événement
- Nombre de réunions en ligne/appels en direct auxquels vous avez participé pendant l'événement
- Évaluation des orateurs
- Niveau d'activité sur les canaux de discussion
- Qualité des mentions dans les médias sociaux
- Qualité des engagements dans les médias sociaux
- Participation à la ludification
- Net Promoter Score
- Prospects qualifiées
- Partenariats acquis
- Coût par acquisition de partenariat
- Coût par participant
- Réponses à l'enquête post-événement

En 2020, lorsque le Centre a massivement développé ses services de conférence en ligne et de facilitation d'événements de dialogue, la nouvelle situation a nécessité une révision des approches ad hoc existantes en matière de gestion de la qualité. Grâce aux flux de données générés par ces événements en ligne, il est devenu possible d'automatiser de nombreux processus d'assurance qualité et de suivre des aspects tels que la force des connecteurs et le flux du réseau avec un effort acceptable. Le Centre a donc poursuivi l'élaboration d'une nouvelle série de routines de suivi et d'évaluation et la définition d'indicateurs d'impact spécifiques à chaque niveau, à intégrer dans son cadre de gestion axée sur les résultats 2022-23. Cet exercice d'assurance qualité est en cours et appelle d'autres travaux en 2021.

Recadrer la signification de l'impact au niveau du système : l'exemple de la réunion technique mondiale du programme VNU

L'année 2020 a été celle des rassemblements virtuels. Il n'en a pas été autrement pour la réunion technique mondiale des Volontaires des Nations Unies sur le thème « Réimaginer le volontariat pour le Programme à l'horizon 2030 », facilitée par le Centre. Des orateurs de près de 60 pays et des milliers de participants ont rejoint cette discussion en ligne en juillet 2020, en pleine pandémie de COVID-19.



L'événement comprenait cinq panels mondiaux couvrant une grande variété de thèmes liés au volontariat :

1. Une invitation mondiale à repenser le volontariat a ouvert la voie en présentant diverses perspectives sur les raisons et les moyens de le faire dans le cadre de la décennie d'action pour la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)
2. Un instantané du volontariat dans le monde a examiné ce que fait le volontariat pour les ODD et s'est plongé dans les dernières données sur la façon dont le volontariat contribue aux 17 ODD
3. Le volontariat et la Décennie d'action pour les ODD se sont concentrés sur la transformation et l'accélération des politiques. Les experts ont examiné la cohérence et l'intégration des ODD
4. La voie vers un avenir post-pandémique a fait l'objet d'un débat sur les politiques et pratiques innovantes qui façonneront la prochaine génération de volontariat ; et
5. L'événement s'est conclu par un appel mondial à l'action, saluant le rôle des volontaires dans la résolution des problèmes mondiaux et plaidant pour une action mondiale menée par le peuple.

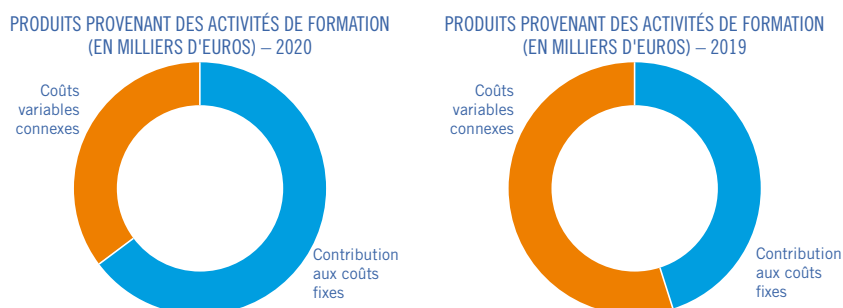
La campagne de médias sociaux soutenue par le Centre a servi d'espace d'échange, de promotion et de célébration. L'impact a été mondial : l'événement #volunteerSDG a touché plus de 2,5 millions de personnes ; les publications sur Facebook ont atteint 10 647 engagements totaux et 9 215 likes ; et les publications sur Twitter ont atteint 21 659 engagements totaux et 2 198 retweets. Pas moins de 13 000 personnes à travers le monde se sont inscrites à l'événement proprement dit. L'ampleur de l'activité illustre le potentiel offert par la technologie numérique pour intensifier la collaboration à l'échelle mondiale de manière rentable. L'événement montre également que le concept de participant et la notion d'impact de l'apprentissage doivent être revus et pourraient nécessiter une nouvelle définition de ce qui constitue un « bénéfice » et de nouveaux outils pour le suivre. En réponse à ce défi, le Centre a décidé fin 2020 d'investir dans une application de conférence en ligne dédiée, dotée de fonctionnalités avancées d'analyse des utilisateurs. Grâce aux données générées par la nouvelle application, il est devenu possible de dessiner des cartes de réseau et d'analyser la force des connecteurs. La nouvelle application a été testée en février 2021 lors d'une réunion de l'équipe technique mondiale du Département des entreprises du BIT.

7. SITUATION FINANCIÈRE

L'exercice 2020 a enregistré une réduction significative des produits provenant des activités de formation suite à l'arrêt de toutes les formations en face-à-face à partir du mois de mars. Cependant, le Centre a pu compenser cette perte de revenus en promouvant les offres d'activités d'apprentissage à distance et les services de développement des capacités institutionnelles où le ratio contribution aux coûts fixes (CFC)/recettes est plus favorable. Avec les mesures de maîtrise des coûts mises en place pour toutes les dépenses fixes discrétionnaires, le Centre a réalisé un excédent budgétaire de 2,1 millions d'euros.

La comparaison du ratio CFC/recettes en 2019 et 2020

Pour un même niveau de revenus gagnés en 2019 et en 2020, la proportion des coûts variables connexes associés à une activité a changé de façon significative entre les deux années. En 2019, en moyenne, environ 55 % des revenus de formation gagnés étaient liés aux coûts variables engagés pour tenir l'activité, tels que les collaborateurs externes, les installations de formation, les déplacements, etc. Ainsi, la CFC résultant de cette activité représentait environ 45 % du revenu total. En 2020, en raison de la modalité de formation à distance utilisée pendant la majeure partie de l'année, pour le même montant de recettes, le Centre a encouru environ 35% de coûts variables et la CFC obtenue a été de 65%.



Les résultats et la situation financière selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi que les résultats budgétaires pour l'exercice 2020 sont présentés ci-dessous.

(en milliers d'euros)

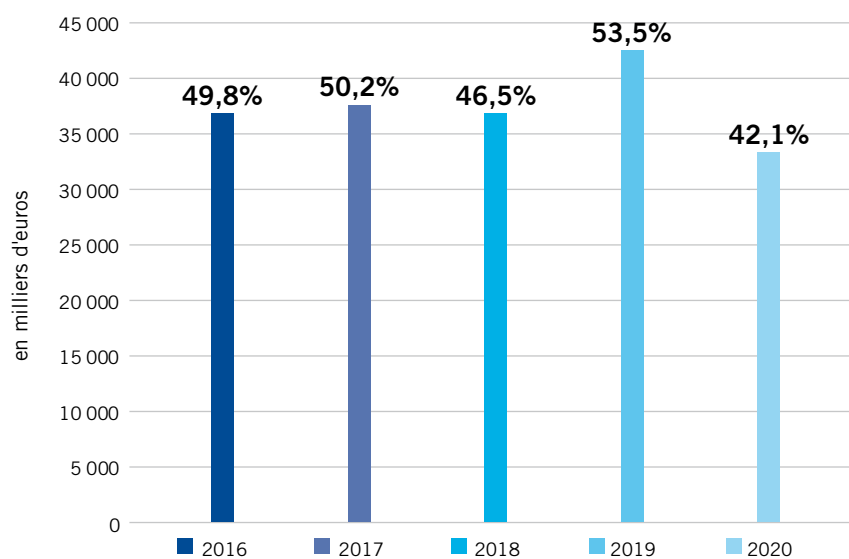
	2020	2019	2018	2017
Produits	33 395	42 464	36 917	37 581
Dépenses	32 205	41 252	36 931	39 052
Excédent (déficit) net	1 190	1 212	(14)	(1 471)
Actif	39 772	40 265	37 134	26 657
Passif	22 301	23 942	21 874	11 476
Actif net	17 471	16 323	15 260	15 181
Excédent budgétaire	2 087	2 138	950	712

Source : États financiers du Centre pour 2020

Produits

Le graphique suivant montre la **diminution du total des produits calculés selon les normes IPSAS, qui** passe de 42,464 millions d'euros en 2019 à 33,395 millions d'euros en 2020. Cette baisse est due à l'arrêt des formations en face-à-face pendant la majeure partie de l'année, qui génèrent traditionnellement plus de recettes et de dépenses variables connexes, comme le voyage et l'hébergement des participants.

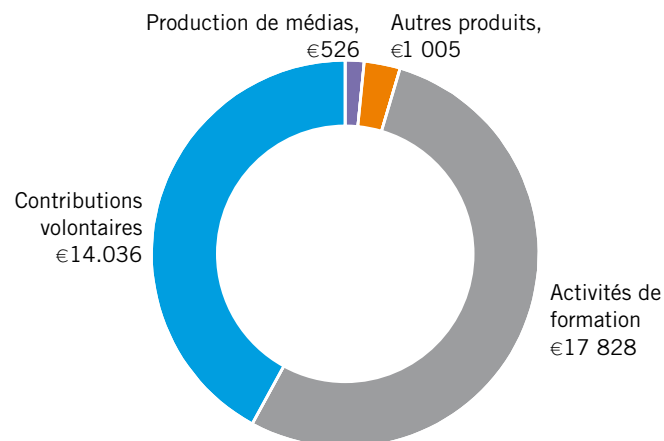
PRODUITS TOTAUX, COMPARAISON SUR TROIS EXERCICES BIENNAUX



Source : États financiers du Centre pour 2020

En 2020, deux euros sur trois gagnés par le Centre concernaient les activités de formation et les services de conseil, tandis que le solde était lié aux contributions volontaires des gouvernements italien et portugais, de la Région Piémont et de la Ville de Turin, ainsi que de l'OIT. Les produits totaux de 2020 se sont répartis comme suit :

PRODUITS PAR SOURCE, 2020 (EN MILLIERS D'EUROS)



Source : États financiers du Centre pour 2020

Les **contributions volontaires ont augmenté de 958 000 euros en 2020 par rapport à 2019**. La contribution du gouvernement italien aux activités de formation est restée constante, à 1,6 million d'euros ; toutefois, aucun montant n'a été enregistré dans les produits différés, comme l'exigent les normes IPSAS, au cours de l'année. En 2019, un montant de 300 000 euros avait été reporté. En 2020, le Centre a reçu 2,639 millions d'euros pour la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, dont un montant de 126 000 euros (2019 : 10 500 euros) a été comptabilisé en produits.

La contribution de l'OIT, d'un montant de 4,483 millions de dollars des États-Unis, était légèrement plus élevée qu'en 2019 (hausse d'environ 311 000 dollars) et sa conversion a entraîné une augmentation des produits d'environ **280 000 euros**, le taux de change étant en faveur du Centre.

En 2020, le Centre a **intensifié ses efforts pour mobiliser des fonds pour des projets de coopération au développement en participant à des appels d'offres**. Avec un taux de réussite aux appels d'offres de 32 pour cent, le Centre a réussi à obtenir **plus de 2,9 millions d'euros liés à des contrats dépassant 500 000 euros**. La plupart de ces fonds ont été ajoutés à la réserve pour les projets pour 2021, jetant ainsi les bases d'un redressement de sa base de financement pour la deuxième année de l'exercice biennal. Pour une liste complète de tous les accords de financement conclus par le Centre en 2020, consultez l'annexe du présent rapport.

Appel d'offres du FIDA pour l'acquisition de formations en gestion

En décembre 2019, le FIDA a publié sur son site web un appel à manifestation d'intérêt pour le développement des capacités de son portefeuille d'investissement dans le domaine des achats de projets (BUILD PROC). Le Centre a exprimé son intérêt à participer à cet appel et a été présélectionné aux côtés de sept autres organisations, parmi lesquelles des prestataires de services beaucoup plus importants comme le PNUD. L'appel d'offres a coïncidé avec le début de la pandémie de COVID-19, mais le Centre a réussi à soumettre sa proposition dans les délais fixés, à savoir le 9 mars. En avril, le Centre a été informé qu'il avait obtenu une subvention d'un montant total de 3 000 000 dollars des États-Unis pour le partenariat de trois ans. Les négociations pour les composantes techniques et financières ont mis plusieurs mois à aboutir. Les activités du projet devraient commencer au premier trimestre de 2021.

L'initiative BUILD PROC offre aux projets financés par le FIDA un programme d'apprentissage holistique et en plusieurs étapes sur la gestion des achats. Une meilleure performance en matière de passation de marchés pour les projets améliorera la prestation de services et produira en fin de compte de meilleurs résultats en matière de développement. Le projet est conforme à l'orientation du FIDA vers le développement des connaissances, la diffusion et l'engagement politique, car il facilitera un partage substantiel des connaissances, l'apprentissage et la capitalisation grâce aux produits du savoir qui seront générés et à la stratégie de sensibilisation et de communication qui les soutient. Le projet vise tous les pays et régions dans lesquels le FIDA a des projets en cours ou à venir. Grâce à ce projet, le Centre organisera et mettra en œuvre des activités de formation en ligne et en face-à-face en arabe, anglais, espagnol et français ; développera et déploiera des programmes de certification et de diplôme ; et animera une communauté de pratique.

Le Centre a également négocié un certain nombre de **contrats de projets à grande échelle avec l'OIT**, généralement en tant que sous-traitant de projets de coopération au développement de l'OIT. Ces collaborations ont largement contribué à la pérennité des activités du Centre après que ses formations en face-à-face eurent été interrompues par la pandémie de COVID-19.

Aperçu de la collaboration avec le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes

Dans le cadre de la réponse de l'OIT à la crise des réfugiés syriens, ainsi que du plan de réponse à la crise au Liban élaboré par les Nations Unies et le gouvernement libanais, l'OIT met en œuvre plusieurs projets visant à répondre au besoin d'un enseignement et d'une formation techniques et professionnels (EFTP) basés sur le marché du travail.

Dans ce cadre, l'OIT a demandé au Centre de développer et de fournir un ensemble de services de renforcement des capacités à plusieurs niveaux, basé sur les lacunes individuelles, institutionnelles et systémiques actuelles, et de soutenir les efforts en cours pour renforcer le système de développement des compétences dans le pays.

Le Centre met en œuvre et supervise un ensemble complet de formations en ligne appelé « Skills Academy for Lebanon » au profit de plus de 200 participants de 32 institutions différentes du pays, couvrant un large éventail de sujets liés aux politiques et programmes de développement des compétences. Les participants ont déjà suivi un cours obligatoire leur présentant l'approche systémique du développement des compétences et ils auront maintenant l'occasion d'entreprendre au moins deux des six activités de formation axées sur des sujets précis, qui devront être terminées d'ici la fin du premier semestre de 2021.

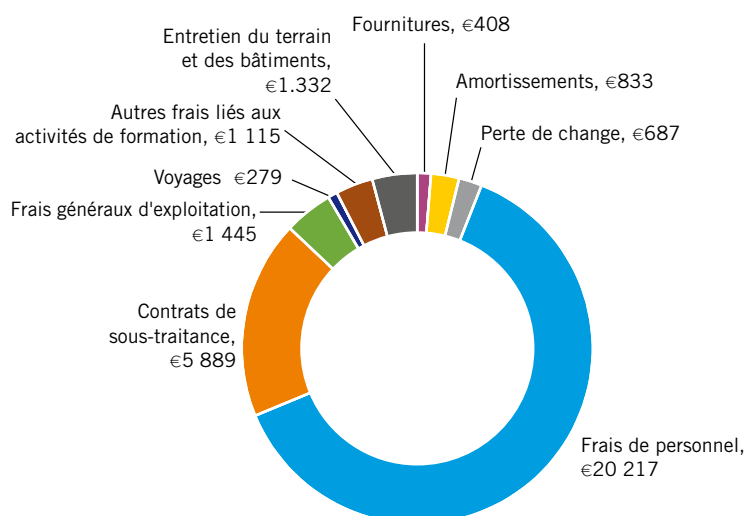
Outre une analyse initiale qui a permis d'identifier les besoins spécifiques en matière de formation, le Centre propose également des sessions sur mesure, visant à fournir un soutien technique par le biais d'un encadrement et d'un mentorat afin de développer davantage les capacités individuelles et institutionnelles spécifiques.

Un troisième élément clé de cette académie consiste à fournir des services consultatifs ciblés visant à améliorer les performances du système libanais de développement des compétences. Plus précisément, le Centre développe une série de services qui comprennent l'établissement d'un registre des artisans (en étroite coordination avec le ministère des Affaires sociales), une analyse DACUM (développement d'un plan d'études) et la mise en œuvre d'un programme pilote d'apprentissage par le travail dans deux secteurs.

Dépenses

Les dépenses en 2020 se sont élevées à **32,21 millions d'euros** (41,25 millions d'euros en 2019) et se sont réparties comme suit :

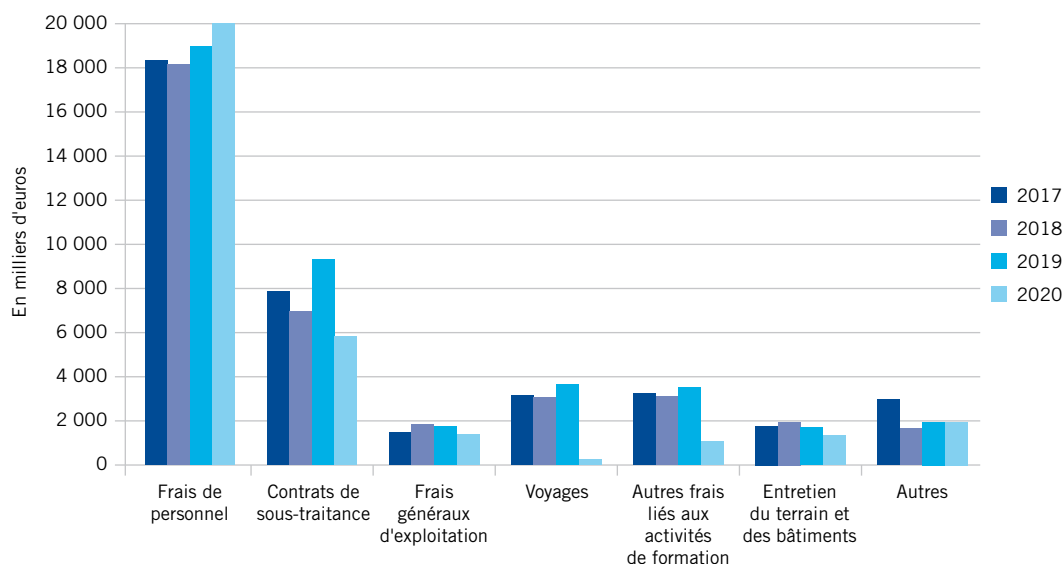
DÉPENSES PAR SOURCE, 2020 (EN MILLIERS D'EUROS)



Source : États financiers du Centre pour 2020

Le graphique suivant présente une comparaison des dépenses au cours des quatre dernières années :

DÉPENSES, COMPARAISON SUR QUATRE ANS



Source : États financiers du Centre pour 2020

Les **dépenses de personnel ont augmenté de 6,2 pour cent, passant de 19,03 millions d'euros en 2019 à 20,2 millions d'euros en 2020**. Au cours de l'année, le Centre a gelé le recrutement à des postes vacants et certaines dépenses liées au personnel, ce qui lui a permis de réaliser des économies globales de 669 000 euros. À la demande de l'OIT, **le Centre a versé une contribution supplémentaire de 1,6 million d'euros au Fonds des indemnités de cessation de service du BIT, afin d'augmenter le financement disponible pour les paiements futurs des indemnités de fin de service et de rapatriement aux membres du personnel**. Alors que le passif pour ces prestations s'élève à 10,362 millions d'euros à la fin de l'année, il n'est financé qu'à hauteur de 2,3 millions d'euros.

Toutes les autres dépenses ont diminué en 2020 par rapport à 2019. En 2020, le Centre a connu une diminution de ses coûts liés à l'activité de formation de plus de 8,832 millions d'euros, soit 58,8 pour cent, ce qui correspond à la baisse des produits provenant des activités de formation, qui ont chuté de 35 pour cent, entraînant ainsi un ratio plus élevé de contribution aux coûts fixes. Des économies globales d'environ 1,5 million d'euros ont également été réalisées dans ses dépenses fixes suite au gel de certains postes de dépenses discrétionnaires, au report de certains travaux et à l'annulation de certains coûts anticipés, comme les voyages. En 2020, le Centre a subi une perte de change nette de 687 000 euros (2019 : 166 000 euros) composée de gains réalisés de 81 000 euros (2019 : 92 000 euros de pertes réalisées) et de pertes non réalisées de 768 000 euros (2019 : 258 000 euros de gains non réalisés).

Les **frais généraux d'exploitation ont également diminué**, passant de 25 pour cent en 2019 à 23 pour cent en 2020. Les principaux moteurs 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 16 pour cent en 2020 résulte principalement de la baisse des dépenses liées aux

installations, aux frais généraux d'exploitation, aux déplacements et à la gouvernance, suite aux mesures de maîtrise des coûts prises en mars.

Le Centre a également poursuivi sa rationalisation et son automatisation pluriannuelles des processus opérationnels afin de réduire davantage les coûts d'exploitation et d'accroître l'efficacité. En 2020, grâce au télétravail du personnel, le Centre a tiré d'importants avantages de l'automatisation passée. Cela a permis aux processus opérationnels de continuer à fonctionner très bien et a conduit à ce que l'audit financier soit réalisé par les auditeurs externes à distance depuis les Philippines. Tout le travail a été effectué à distance.

En 2020, **quatre processus commerciaux ont été rationalisés et automatisés** :

- 1) **Facturation rapide** : ce processus permet désormais un flux de travail entièrement automatisé lorsqu'un participant reçoit le lien par courrier électronique pour payer ses activités de formation par carte de crédit. Il produit non seulement la facture au participant, mais il dépose également le paiement par carte de crédit directement sur le compte bancaire du centre et indique le paiement intégral sur la facture, qui est immédiatement disponible. Ce processus transfère également toutes les informations relatives aux reçus vers le système financier ERP, où les recettes sont également enregistrées automatiquement. Le nombre plus élevé de participants qui paient leur formation en ligne par cette méthode a permis de rendre le processus plus efficace et de faire gagner du temps aux unités d'inscription et financière.
- 2) **E-banking** : des travaux importants ont été réalisés pour automatiser entièrement le processus de paiement. En 2020, le transfert entièrement automatisé des données de paiement du système financier ERP vers la plateforme bancaire a été achevé. Cela élimine toute intervention humaine dans ce processus, réduisant ainsi les risques de fraude et entraînant un gain de temps important pour la section de la trésorerie. Tous les documents papier ont été éliminés, diminuant ainsi l'impact environnemental du Centre. Ce système est désormais en place pour les paiements aux fournisseurs dans la zone SEPA et pour la paie. Cela inclut également l'approbation en ligne complète par les dépositaires de l'autorisation de signature.
- 3) **Certificats numériques** : les certificats délivrés par le Centre à ses participants sont désormais entièrement numériques et disponibles à tout moment grâce à un simple accès à cette nouvelle plateforme. Le Centre n'a donc plus besoin d'émettre des certificats papier signés ni d'envoyer ces documents par la poste dans le monde entier. Ce nouvel outil fait également office de référentiel de tous les certificats émis. Cela a permis au Département de la formation de gagner du temps.
- 4) **Création de fournisseurs** : un nouvel outil de guichet unique a été mis en place pour permettre à toutes les unités du Centre de demander la création d'un fournisseur dans le système financier ERP du Centre. Toutes les unités gagnent en efficacité car cela élimine le besoin d'envoyer des courriels et standardise le processus.

Outre les projets de rationalisation et d'automatisation décrits ci-dessus, plusieurs autres projets ont été menés à bien au cours de l'année, tels que l'extension du système de recrutement en ligne pour y intégrer le recrutement de personnel à court terme, l'envoi d'un message automatisé au personnel nouvellement recruté avant son arrivée pour lui demander de remplir diverses exigences des Nations Unies et du gouvernement hôte, l'automatisation de divers documents internes, etc. Ces efforts ont également permis de réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble du Centre.

Prévisions pour l'exercice 2020-21

Les produits totaux et les dépenses totales pour 2020 ont considérablement varié par rapport au programme et budget approuvé pour 2020-21 en raison de la pandémie. Les perspectives pour 2021 seront également affectées, bien que le Centre prévoie un certain retour des participants en face-à-face sur le terrain et sur le campus. Les prévisions pour 2021 comprennent des recettes de formation, avec un début de retour des formations en face-à-face, légèrement supérieures aux niveaux de 2020, et les dépenses variables correspondantes ont été calculées au prorata à un niveau plus réaliste, sur la base des données de 2020 et de la contribution prévue aux coûts fixes.

Les dépenses fixes de 2021 sont alignées sur celles du P&B approuvé, avec un ajustement pour le dérapage du poste des coûts de personnel inscrit au budget ordinaire prévu au cours de l'année.

Ainsi, le Centre prévoit un excédent budgétaire d'environ 1,8 million d'euros en 2021, sous réserve d'un retour de certaines activités de formation en face-à-face. Globalement, le Centre prévoit à ce jour, un excédent budgétaire d'environ 3,8 millions d'euros pour l'exercice 2020-21.

Des informations plus détaillées sur les résultats de 2020 sont disponibles dans les états financiers et le rapport du commissaire aux comptes pour 2020.

8. GOUVERNANCE

À n'en pas douter, 2020 a été une année extraordinaire pour les services internes du Centre. Le plan de mise en œuvre de la stratégie de développement des ressources humaines a dû être suspendu après le gel temporaire d'une partie des fonds de développement du personnel, puis ajusté pour refléter l'accent mis à l'échelle du Centre sur le renforcement des compétences internes en matière d'apprentissage en ligne et de solutions de collaboration numérique. La mise en œuvre de certaines recommandations issues des audits des années précédentes a également été reportée en raison d'autres priorités, le personnel de soutien ayant dû consacrer une part importante de son temps à la conversion des activités de formation du Centre à l'apprentissage en ligne. Les Services des technologies de l'information et de la communication ont réussi à conserver leur certification ISO/CEI 27001:2013 tout en soutenant le bond en avant numérique du Centre avec une mise à niveau majeure du campus électronique. Le Service des infrastructures et des services internes (FIS) a achevé la mise à jour prévue des procédures opérationnelles de sécurité du campus, ce qui a également permis de faciliter le rapatriement de centaines de participants bloqués et, plus tard, de coordonner le protocole d'urgence de sécurité et de santé au travail du campus, une condition préalable essentielle au maintien de la continuité des activités pendant la pandémie de COVID-19. Toutefois, les perturbations des opérations standard n'ont pas empêché le Centre d'atteindre les résultats escomptés sous les indicateurs liés à la réduction de l'empreinte environnementale.

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 une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée. Le délai moyen de recrutement dans le système des Nations Unies – de la publication de l'avis de vacance de poste à la décision de sélection – est de 120 à 150 jours. Le Centre s'aligne sur ce délai, mais des mesures ont été prises en 2020 pour améliorer la rapidité du processus de recrutement grâce au développement et à la mise en œuvre d'un système de recrutement électronique efficace et rentable, qui a entièrement automatisé le processus de candidature et accéléré le processus de sélection. Néanmoins, il est important de considérer que le processus de recrutement du Centre doit tenir dûment compte de l'équité, de l'impartialité et de la transparence, étant donné que le Centre est une organisation internationale relevant du régime commun des Nations Unies, suivant les directives énoncées dans le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Le processus de recrutement est un processus complexe régi par le statut du personnel et les circulaires du Centre, qui comporte de nombreuses étapes procédurales et la participation des membres du comité de sélection et du chef de l'unité où se trouve le poste vacant.

Le Centre a également pris des mesures pour **accroître la diversité de son personnel** et a investi **dans la formation et le développement du personnel**, afin de renforcer davantage les capacités du personnel en matière de méthodologies d'apprentissage améliorées par les technologies de l'information, de compétences techniques pédagogiques et axées sur le service, de compétences certifiées en matière de facilitation de l'apprentissage, ainsi que de compétences en matière de gestion et de leadership.

Le Centre a accru l'utilisation des **services numériques pour les ressources humaines**. Plus précisément : a) un système de gestion des congés en ligne a été mis en place ; b) un système de recrutement en ligne a été lancé ; et c) une plateforme de formation et de développement du personnel en ligne a été développée et, à la fin de l'année 2020, elle était utilisée pour toutes les initiatives de formation du personnel. Néanmoins, d'autres domaines nécessitent également une numérisation et la pandémie actuelle

a montré à quel point il s'agit d'une priorité. The Centre received an **unqualified audit opinion** in 2020. The entire external audit of the 2020 results was carried out remotely from the Philippines as the external audit team was unable to travel to Turin as a result of the pandemic. With the past automation of various financial processes, Financial Services provided full online access to the auditors to access all required documentation needed for their audit. This included access to the ERP Financial System as well as to the audit folder and various other folders where the supporting documents are kept. The audit was carried out as planned within the set timeframes with much effort from both sides, as Finserv staff were teleworking as well, and an unqualified audit opinion was confirmed for the 2020 IPSAS-compliant financial statements.

Le Centre a reçu une **opinion d'audit non modifiée** en 2020. L'ensemble de l'audit externe des résultats de 2020 a été réalisé à distance depuis les Philippines, l'équipe d'audit externe n'ayant pu se rendre à Turin en raison de la pandémie. Avec l'automatisation passée de divers processus financiers, les Services financiers ont fourni un accès en ligne complet aux auditeurs afin qu'ils puissent consulter toute la documentation nécessaire à leur audit. Cela comprenait l'accès au système financier ERP ainsi qu'au répertoire d'audit et à divers autres répertoires où sont conservés les documents justificatifs. L'audit a été réalisé comme prévu dans les délais impartis, avec beaucoup d'efforts de part et d'autre, le personnel de FINSERV étant également en télétravail, et une opinion d'audit non modifiée a été émise pour les états financiers 2020 conformes aux normes IPSAS.

La Direction a continué à donner suite aux recommandations prioritaires formulées par les auditeurs externe et interne. À la fin de 2020, elle avait dépassé son objectif de 75 pour cent et avait mis en œuvre 77 pour cent des recommandations des audits externes. Des travaux sont en cours pour répondre aux recommandations restantes dans des domaines tels que le système de gestion des performances et le recrutement, qui seront essentiels à l'avenir avec le nouveau modèle opérationnel du Centre, ainsi que dans d'autres domaines où les règles et procédures doivent être rationalisées et révisées. En ce qui concerne les recommandations de l'audit interne, l'objectif de 75 pour cent a également été dépassé et se situe actuellement à 89 pour cent. Les recommandations restantes concernent des domaines tels que les voyages et les collaborateurs externes, qui font tous actuellement l'objet d'un examen visant à définir des processus rationalisés et à mettre en œuvre des flux de travail automatisés.

En 2020, 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, 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** : 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 Skype for Business et One Drive) ou leur utilisation a été étendue (tels que WebEx et Zoom). Un test pilote de Microsoft Teams a également été réalisé ;
- **Renforcer le soutien informatique** : pour soutenir les efforts du Centre visant à réorienter son offre de formation vers l'apprentissage à distance et à répondre aux besoins et demandes 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 ; et
- **Assurer une 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 l'ensemble du 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 pour une année supplémentaire par un audit qui a eu lieu à distance en septembre. L'audit a porté sur tous les nouveaux outils et services déployés depuis le début de la pandémie. De plus, à la demande de l'auditeur interne, un basculement du centre de données a été effectué avec succès à la fin du mois de novembre, 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, certificats numériques, tableau de bord personnalisé et accessibilité améliorée.

La **sécurité et la santé sur le campus** sont des préoccupations primordiales. À partir du mois de mars 2020, FIS s'est presque entièrement consacré à assurer la sécurité et le confort de la communauté du campus pendant le confinement, et ce pour tous les fonctionnaires, les plus de 50 participants hébergés sur le campus et les plus de 150 participants hébergés hors du campus. Aucun cas de COVID-19 n'a été détecté sur le campus, et tous les participants ont pu rentrer chez eux en toute sécurité dans les mois qui ont suivi. Les opérations ont été ralenties jusqu'à l'été mais jamais interrompues, ce qui a permis leur redémarrage rapide en septembre.

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 neutralisées par l'achat de compensations de carbone. Le processus annuel visant à conserver le **drapeau vert** décerné par la Fondation pour l'éducation à l'environnement a été mené à bien. La conception finale de la rénovation des pavillons Africa 10 et 11 comprenait toutes les exigences techniques nécessaires à l'obtention des **certifications LEED et WELL**, et a reçu l'approbation préliminaire des autorités de certification compétentes.

Conformément au protocole d'accord signé en 2019 entre le gouvernement italien et l'OIT, et après le paiement intégral par le ministère des Affaires étrangères, **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 sera lancé au début de 2021, conformément au calendrier actualisé.

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 ; et
- **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 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.

En 2020, **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 de tout recrutement, les indicateurs liés aux activités du Centre en faveur de l'égalité des genres et de la diversité ont dû être mis en suspens. De même, la construction du nouveau laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage, financé par une contribution du gouvernement italien, a dû être mise en pause jusqu'en 2021.

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 exceptionnellement approuvés par la Direction pour ouvrir la voie à l'introduction de trois produits d'apprentissage sur le marché dans le courant de l'année et pour financer le démarrage du projet pilote de certificats numériques. Le Centre a également organisé, comme prévu, sa journée annuelle de l'innovation en janvier 2020, avant le début de la pandémie de COVID-19.

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, début 2020, d'un certain nombre de modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits sur ces sujets, qui pourraient être facilement reliés à d'autres activités d'apprentissage en ligne dans le cadre de la réorientation de tous les programmes de l'apprentissage en face-à-face vers l'apprentissage à distance.

Ainsi, **à la fin de l'année 2020, 29 pour cent de toutes les activités d'apprentissage avaient un lien explicite avec les NIT et 90 pour cent de tous les apprenants avaient été exposés aux NIT au cours des sessions. En outre, une activité sur quatre intégrait un module sur le dialogue social et le tripartisme**, ce qui est inférieur à l'objectif de 50 pour cent fixé dans le plan correspondant, mais supérieur à celui des années précédentes. En revanche, la proportion d'activités d'apprentissage ayant obtenu un score de 2 ou plus au marqueur de genre (en d'autres termes, intégrant une session distincte sur l'égalité des genres et la diversité) est tombée de 47 à 26 pour cent, ce qui ne s'explique que partiellement par le fait que les activités du groupe responsable des activités sur les questions de genre ont été particulièrement touchées par les retombées de la pandémie de COVID-19.

10. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

L'**année académique 2019-20** a été un succès pour la Turin School of Development (TSD). À travers ses neuf masters, la TSD a continué à promouvoir un enseignement et une éducation de haute qualité pour des étudiants venant du monde entier.

En 2019-20, elle a ajouté à son portefeuille un nouveau master en innovation sociale pour le développement durable, qui a obtenu de bons résultats et une bonne visibilité grâce à la collaboration avec l'Université de Turin et d'autres institutions locales renommées.

Au printemps 2020, à la suite de la pandémie mondiale, la TSD a rapidement et efficacement converti la majorité de ses cours au mode d'enseignement en ligne et fait passer les phases résidentielles (toutes en cours au moment de la fermeture en raison du confinement décrété en Italie) à des activités en ligne et à l'apprentissage numérique. En outre, les examens et les mémoires/thèses ont été gérés en ligne par les universités ; la TSD a donc rapidement adapté ses procédures administratives à l'évolution de la situation. L'urgence a également amené la TSD à s'occuper de quelques participants une fois la phase résidentielle terminée, en fournissant une assistance à ceux qui ne pouvaient pas rejoindre leur pays d'origine en raison de la fermeture des frontières et des restrictions de voyage.

Du point de vue financier, au cours de la période 2019-20, le nombre de participants autofinancés s'est stabilisé et les fonds des donateurs ont augmenté.

Pour l'**année académique 2020-21**, la TSD a enregistré une augmentation générale de la qualité de la formation : elle a réorganisé son approche de la délivrance du master, en introduisant une offre diversifiée entre les phases en ligne et résidentielles.

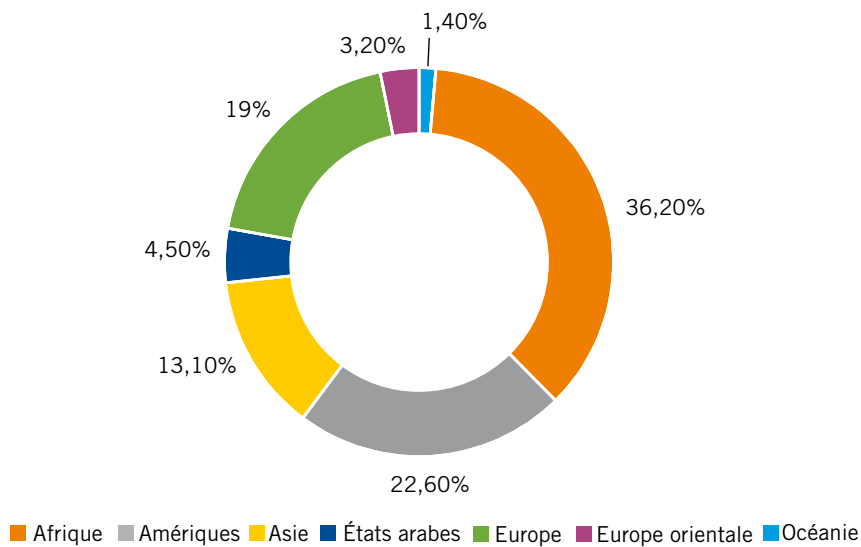
L'année académique a commencé avec une attitude généralement positive et un engagement fort de la part de toutes les unités impliquées dans chaque master : la TSD a investi dans la qualité de son approche pédagogique, améliorant la méthodologie du master grâce à de nouveaux produits innovants et interactifs.

Bien 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 demandes reçues s'est maintenu, de même que le nombre de participants inscrits.

En accord avec les comités scientifiques, la TSD a généralement décidé de modifier la structure des masters en appliquant les nouvelles expériences acquises pendant la phase d'urgence : certains modules ont été adaptés et transformés pour être plus attrayants dans un mode de prestation en ligne et une tentative générale a été menée pour raccourcir, chaque fois que possible, la phase résidentielle sur le campus. En outre, pour réduire les risques liés à une nouvelle urgence, de nombreux masters ont déplacé les modules résidentiels en mai-juin 2021.

MASTERS DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Masters	Nombre de participants (2020-21)
Master en droit commercial international - Contrats et résolution des litiges	18
Master en propriété intellectuelle	36
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (version anglaise)	27
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (version française)	26
Master en gestion du développement	26
Master en sécurité et santé au travail	23
Master en patrimoine mondial et projets culturels pour le développement (version anglaise)	17
Master en innovation sociale pour le développement durable	16
Master en relations industrielles et relations d'emploi	32
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	221

RÉPARTITION RÉGIONALE DES PARTICIPANTS (ANNÉE ACADÉMIQUE 2020-21)

ANNEXE

Annexe 1 : Indicateurs du cadre de gestion axée sur les résultats du Centre (résultats intermédiaires pour 2020)

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
1.1 : Nombre de participants à des activités présentiels	(2018) 10 688 participants, dont 44,3 % de femmes. Parmi eux : 1 245 participants employeurs ; 1 462 travailleurs participants ; et 1 285 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 travailleurs participants ; et 3 000 participants venus de ministères du Travail	1 841 participants, dont 32 % de femmes Parmi eux : 59 participants employeurs ; 68 travailleurs participants ; et 80 participants venus de ministères du Travail
1.2 : Nombre de participants à des activités à distance	(2018) Nombre total de participants : 7 743 9 765 inscriptions, dont 45,8 % de femmes. Parmi eux : 679 participants employeurs ; 1 766 travailleurs participants ; 894 participants venus de ministères du Travail	(nombre cumulé pour la période biennale 2020-21) 20 000 participants, dont 45 % de femmes. Parmi eux : 2 000 participants employeurs ; 4 000 travailleurs participants ; 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 travailleurs participants ; 3 622 participants venus de ministères du Travail ----- (*) Chiffres incluant MAP, e-Campus, SoliComm et plateformes de conférence web externes.
1.3 : Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec l'OIT	(2018) 65,1 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 66 %	63 %
1.4 : Nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre	(2018) 745 (face-à-face) 607 (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)
1.5 : Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation	(2018) 13,3 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 25 %	19 %

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
1.6 : Nombre d'institutions de formation atteintes par les services de conseil en matière de développement des capacités institutionnelles.	N/D	(période biennale 2020-21) 10	4
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 %

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
2.1 : Niveau de satisfaction des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation	(2018) 4,5	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 4,5	4,43
2.2 : Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation	(2018) 83,9 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 85 %	83 %
2.3 : Pourcentage de participants appliquant les connaissances nouvellement acquises après la formation	(2018-19) 71,4 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 75 %	73 %
2.4 : Alignement du cadre d'assurance qualité du Centre sur les bonnes pratiques mondiales	75 %	Exigences de certification de la norme ISO 29993 remplies pour la fin de la période biennale	78,5 %
2.5 : Établissement d'un laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage	(2019) Concept préliminaire finalisé, basé sur le plan de financement du ministère italien des Affaires étrangères	Inauguration avant la mi-2021	Début de la construction prévu en 2021

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
3.1 : Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias	(2018) 24,246 millions d'euros	(période biennale 2020-21) 50 millions d'euros	19,839 millions d'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) 13,5 millions d'euros	(période biennale 2020-21) 8 millions d'euros	2 947 700 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) 44 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 33 %	32 %

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
4.1 : Pourcentage des frais généraux d'exploitation par rapport aux dépenses totales	(2018) 25 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 25 %	23 %
4.2 : Nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés	(2018) 4 processus	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 8 processus	4 processus

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
5.1 : Processus de sélection plus efficace	200 jours ouvrables	Processus de sélection achevé en moyenne en 120 jours ouvrables	Aucun recrutement en 2020
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)
5.3 : Utilisation accrue des technologies numériques pour les processus liés aux ressources humaines	Deux processus	Deux 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
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	Opinion non qualifiée en 2020
6.2 : Taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe	Audit interne : 87 % Audit externe : 72 %	Audit interne : 75 % Audit externe : 75 %	77 %
6.3 : Conformité à la norme ISO/CEI 27001:2013	Certification obtenue en 2016	Conserver la certification	Certification conservée
6.4 : Mise à jour des procédures opérationnelles de sécurité	Procédures opérationnelles de sécurité actuelles	Mise à jour, évaluation et officialisation des procédures opérationnelles de sécurité	Mise à jour des procédures
7.1 : Certification environnementale	Obtention du Drapeau vert	Conservation du Drapeau vert	Drapeau vert conservé

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
A.1 : Allocation biennale du Fonds d'innovation aux projets de développement de nouveaux produits	(2018-19) 300 000 euros	400 000 euros	0
A.2 : Nombre de nouveaux produits de formation mis sur le marché chaque année	(2018) 3	Trois produits par an	3
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	500 participants (dont 100 représentants des travailleurs, 100 représentants des employeurs et 100 représentants des gouvernements)	N/D

Indicateurs	Base de référence	Cible	Résultats (2020)
B.1 : Pourcentage des activités de formation qui atteignent un score de 2 ou plus dans le système du marqueur de genre	(2018) 47 %	(moyenne pour la période biennale 2020-21) 50 %	26 %
B.2 : Pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques	(2018) 47 %	49 %	44 %
B.3 : Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe	(2018) 37 %	38 %	32 %
C.1 : Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur les NIT	(2018) 40,9 %	50 %	29 %
C.2 : Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou une session sur le dialogue social et le tripartisme	N/D	50 %	24 %
C.3 : Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite aux NIT lors de la formation	86,7 %	90 % des participants aux activités ayant un marqueur de NIT égal ou supérieur à 2	90 %
C.4 : Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite au dialogue social et au tripartisme lors de la formation	N/D	75 % des participants aux activités ayant un marqueur de NIT égal ou supérieur à 2	86 %

Annexe 2 : Liste des accords de financement signés par le Centre 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	2020-2021
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)	2020-2021

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Période
CCNUCC	21 395	2020
CNUDCI	22 605	2020-2021
FAO	118 994	2020
FIDA	945	2020
HCDH	112 118	2020

Système des Nations Unies		Montant (euros)	Période
IDA		11 580	2020
NATIONS UNIES		10 295	2020
OIM		20 448	2020
OMS		121 319	2020
ONU FEMMES		128 425	2020
ONUDI		142 200	2020
PAM		229 747	2020
PNUD		314 179	2020-2021
UIT		16 500	2020
UNESCAP		8 360	2020
UNESCO		13 000	2020
UNICEF		126 687	2020-2021
UNICRI		2 035	2020
UNOPS		2 835	2020
VNU		206 498	2020

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Période
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH	27 225	2020
Belgique	Service public fédéral belge Emploi, travail et concertation sociale (SPF)	18 613	2020
France	Agence Française de Développement	56 671	2020-2021
	Expertise France	125 248	2020
Irlande	Département des affaires, de l'entreprise et de l'innovation	20 000	2020
Italie	Azienda Sanitaria Locale T03	50 000	2020-2021
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2020
Pays-Bas	Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	140 266	2020
	Cordaid	20 060	2020

Institutions financières internationales		Montant (euros)	Période
Groupe de la Banque mondiale		2 464	2020
Banque islamique de développement		139 182	2020-2021
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	2020-2021

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	Université de Jinan	27 000	2020
	Université Jiaotong de Shanghai	12 600	2020
	Université polytechnique du Nord-ouest (NPU)	18 000	2020
	Université d'études internationales du Sichuan	18 900	2020
	Université de Zhejiang (ZJU)	19 800	2020
	Université de Xi'an Jiaotong (XJU)	9 000	2020
	Institut de technologie de Harbin (HIT)	22 500	2020
	Université de Shandong (SDU)	13 500	2020
	Université maritime 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	2020-2021
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

LES PARTENAIRES SOCIAUX (ORGANISATIONS DE TRAVAILLEURS ET D'EMPLOYEURS)		Montant (euros)	Période
Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)			
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

Secteur privé	Montant (euros)	Période
Heineken International, Pays-Bas	19 960	2020-2021
VMARAKS Labour Safety Health Company Ltd, Trinité-et-Tobago	15 000	2020-2021
Agriterra, Pays-Bas	10 120	2020

Fondations	Montant (euros)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	24 448	2020
Fondation coréenne du travail	21 000	2020

Organisations intergouvernementales	Montant (euros)	Période
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	325 035	2020-2021
Organisation des États américains (OEA)	11 300	2020-2021
Commission européenne - DG DEVCO	14 950	2020-2021
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
WWF Mexique	24 283	2020
ACTED, France	2 000	2020

Annexe 3 : Prévisions pour 2020-21

Budget approuvé, montants réels de 2020, prévisions pour 2021 et résultats prévus pour 2020-21 (en milliers d'euros)

			2020-21 Budget approuvé	2020 Montants réels	2021 Prévisions	Prévisions 2020-21
	Poste					
I		Contributions volontaires				
	10	Organisation internationale du Travail	7 168	4 017	3 685	7 702
	11	Gouvernement italien (ex-lege)	15 700	7 850	7 850	15 700
	12	Région Piémont (Italie)	-	13	-	13
	13	Gouvernement portugais	500	250	250	500
	14	Ville de Turin	-	180	-	180
		Total contributions volontaires	23 368	12 310	11 785	24 095
II		Recettes propres				

			2020-21 Budget approuvé	2020 Montants réels	2021 Prévisions	Prévisions 2020-21
	20	Activités de formation et services de conseil	54 149	19 078	20 809	39 887
	21	Production de médias	1 600	526	525	1 051
	22	Divers	2 100	1 005	1 050	2 055
		Autres	-	81	-	81
		Total recettes propres	57 849	20 690	22 384	43 074
III		Divers				
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents	1 200	235	166	401
		Total recettes	82 417	33 235	34 335	67 570
IV		Frais fixes				
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	32 253	16 786	15 496	32 282
	41	Collaborateurs externes	1 057	276	507	783
	42	Infrastructures	4 038	1 798	2 093	3 891
	43	Sécurité	927	401	440	841
	44	Frais généraux d'exploitation	1 606	614	815	1 429
	45	Missions et représentation	565	34	238	272
	46	Gouvernance	709	82	356	438
	47	Technologies de l'information	3 101	1 373	1 597	2 970
	48	Amortissement des immobilisations	1 192	502	450	952
		Total frais fixes	45 448	21 866	21 992	43 858
V		Frais variables				
	50	Personnel inscrit au budget variable (VB)	4 999	2 405	2 499	4 904
	51	Personnel sur projet (PB)	1 347	998	670	1 668
	52	Collaborateurs externes	9 864	4 528	5 631	10 159
	53	Missions	1 364	86	143	229
	54	Frais liés aux participants	13 926	654	848	1 502
	55	Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 160	200	286	486
	56	Installations de formation et services hors Turin	2 321	15	72	87
	57	Autres frais variables	378	95	145	240
	58	Frais liés aux recettes provenant des contenus multimédias	800	157	160	317
	59	Frais liés aux autres recettes	210	144	105	249
		Total frais variables	36 369	9 282	10 559	19 841
VI	60	Imprévus	600	-	-	-
		Total dépenses	82 417	31 148	32 446	63 699
		EXCÉDENT BUDGÉTAIRE	-	2 087	1 784	3 871

INFO

**POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS
VEUILLEZ CONTACTER**

Centre international de formation de l'OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin - Italie

communications@itcilo.org
www.itcilo.org