

Conseil du Centre

85^e session, octobre 2021

CC 85/2/1 rev.

POUR DÉCISION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Plan stratégique du Centre pour 2022-2025

Introduction

Le plan stratégique est un document prospectif de haut niveau qui présente une vision stratégique du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») pour la période 2022-2025 et qui définit les mesures concrètes et organisationnelles qu'il faudra prendre pour traduire cette vision dans les faits. Le Plan stratégique du Centre s'inscrit dans le contexte élargi du Plan stratégique de l'OIT pour la même période¹. La première partie du document décrit l'évolution du marché des services de renforcement des capacités et les implications pour le Centre. La deuxième partie décrit la stratégie du Centre pour les cinq prochaines années, et la troisième partie précise l'architecture du cadre de mesure des performances. Pour de plus amples informations sur la manière dont la stratégie sera mise en œuvre au cours du prochain exercice biennal, nous renvoyons le lecteur au Programme et budget (P&B) du Centre pour la période 2022-23².

I. UN NOUVEAU CONTEXTE

Évolution de la demande mondiale de services de développement des capacités

1. L'environnement dans lequel le Centre opère subit actuellement de **profonds changements** mus par les tendances à long terme et accélérés par la pandémie de COVID-19. L'analyse des forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques qui façonnent le marché des services de développement des capacités indique que les apprenants sont de plus en plus férus de technologies, veulent accéder aux services d'apprentissage quand et où ils le veulent, et entendent façonner leur propre expérience d'apprentissage; que les progrès des technologies numériques offrent aux prestataires de services d'apprentissage de nouvelles possibilités d'étendre leur portée, de proposer des expériences totalement immersives et de réduire les coûts unitaires; que les mesures économiques post-COVID 19 auront probablement un

¹ Le plan synthétise les discussions tenues lors de réunions du Conseil d'octobre 2020 et de mai 2021 et fait largement référence aux documents CC 83/2 et CC 84/1.

² CC 85/2/2.

impact négatif sur l'aide publique au développement, ce qui entraînera des réductions des budgets et accentuera la pression sur les activités de formation nécessitant un soutien financier; et que les préoccupations environnementales diminueront la demande de services de développement des capacités impliquant de longs voyages internationaux et des activités sur le campus.

2. Ces changements présentent à la fois des possibilités et des risques pour le Centre:
 - Possibilités: Avec le rythme rapide de la génération de nouvelles connaissances et du changement technologique, les mandants de l'OIT renforcent leur demande d'apprentissage tout au long de la vie sur les approches centrées sur l'humain afin de faciliter avec succès les transitions liées à l'avenir du travail. Le Centre peut facilement tirer parti des alliances et des partenariats mondiaux avec les mandants de l'OIT pour répondre à cette demande; étant une entité de l'OIT, il occupe une position unique en tant que centre d'excellence pour offrir une formation sur des thèmes fondamentaux liés au travail et à l'emploi tels que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Le Centre est reconnu comme un chef de file en matière d'innovation dans l'apprentissage, il jouit de capacités internes en pleine croissance dans les domaines de l'apprentissage et de la collaboration numériques et dispose d'un personnel hautement qualifié qui possède les connaissances et l'expertise des principaux domaines politiques couverts par le mandat de l'OIT, élaborés en étroite collaboration avec les départements techniques du Siège. Le Centre jouit également d'un soutien fort de la part des partenaires sociaux et est intégré au système des Nations Unies.
 - Risques: La récession économique aura probablement des répercussions négatives sur les budgets de développement du personnel et les décisions en matière d'investissements, y compris les contributions volontaires des mandants de l'OIT et d'autres partenaires au développement, ce qui obligera le Centre à revoir son modèle opératoire et à mettre davantage l'accent sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les risques et les efforts mondiaux en matière de santé pour lutter contre le changement climatique pourraient également amener les apprenants individuels et les clients institutionnels à opter pour l'apprentissage en ligne ou, alternativement, la formation locale plutôt que de se rendre à Turin et d'assister à une formation sur le campus.

La réponse du Centre

3. Avant 2018, l'accent était mis principalement sur le renforcement des capacités au niveau individuel, et notamment sur la formation présentielle. **Le cadre stratégique pour la période 2018-2021 a planté le décor des efforts de diversification du portefeuille de services** afin de mieux exploiter la technologie et les applications d'apprentissage et de collaboration numériques, en réponse à l'accent renouvelé mis par l'OIT sur le développement des capacités institutionnelles. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre a étendu la portée de ses activités d'apprentissage à distance et a élaboré une série de services de conseil qui sont venus compléter les activités de formation. Il a également investi massivement dans l'innovation en matière d'apprentissage, introduit les certifications numériques reposant sur la technologies des chaînes de blocs (*block chains*), testé des applications de réalité virtuelle (RV) et augmentée (RA) et lancé de nouveaux produits de formation sur les futures techniques de prospective, l'exploration des mégadonnées (*big data*) et l'intelligence artificielle. La pandémie de COVID-19 a accéléré **le rythme de transformation du, portefeuille de services du Centre en 2020** et induit

un passage de la formation en personne à l'apprentissage en ligne, un renforcement de l'accent mis sur les services de renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et systémique et le déploiement accéléré des technologies RV et RA. La stratégie présentée ci-après s'appuie sur ces réalisations.

II. LA STRATÉGIE EN QUELQUES LIGNES

Éléments essentiels

4. Les changements dans l'environnement opérationnel mentionnés ci-dessus impliquent que les forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques continueront d'exercer des pressions sur le Centre pour qu'il progresse sur cette voie de la transformation numérique. Pour saisir cette chance, **la stratégie du Centre doit évoluer davantage**, en renforçant la vision, la mission et les principes sous-jacents, en ajustant la combinaison de services, en se concentrant plus fortement sur les aspects liés au développement des capacités de la Déclaration du centenaire, et en positionnant le Centre comme pôle d'innovation dans l'apprentissage de l'OIT, et ce dans le cadre élargi du système des Nations Unies.
5. **La vision et la mission du Centre** restent évidemment fondées sur les documents fondateurs et sur les succès du passé, et seront guidées ces prochaines années par les dispositions de la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail et sur l'Appel mondial à l'action en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19. Dans cette optique, *la vision du Centre* est d'être le pôle d'excellence mondial et le point de référence des mandants de l'OIT pour la prestation de services de renforcement des capacités en matière de justice sociale pour un travail décent. *La mission du Centre* est de fournir aux acteurs du monde du travail, directement et par l'intermédiaire des mandants de l'OIT, un accès à des services de développement des capacités renforcés par les technologiques numériques afin de gérer avec succès leurs transitions vers l'avenir du travail.

La **Déclaration du centenaire de l'OIT** appelle l'ensemble des Membres, en tenant compte de leur situation nationale, à œuvrer individuellement et collectivement, en s'appuyant sur le tripartisme et le dialogue social, et avec le soutien de l'OIT, pour développer son approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain par les moyens suivants:

- A. Renforcer les capacités de tous à tirer parti des possibilités offertes par un monde du travail en mutation, grâce à: i) la concrétisation de l'égalité de genre en matière de chances et de traitement; ii) un système efficace d'apprentissage tout au long de la vie et une éducation de qualité pour tous; iii) l'accès universel à une protection sociale complète et durable; et iv) des mesures efficaces pour accompagner les personnes au cours des transitions auxquelles elles auront à faire face tout au long de leur vie professionnelle.
- B. Renforcer les institutions du travail pour assurer une protection adéquate à tous les travailleurs, et réaffirmer la pertinence de la relation de travail en tant que moyen d'offrir sécurité et protection juridique aux travailleurs, tout en reconnaissant l'ampleur de l'informalité et la nécessité de prendre des mesures efficaces de transition vers la formalité. Tous les travailleurs devraient jouir d'une protection adéquate conformément à l'Agenda du travail décent, en tenant compte des éléments suivants: i) le respect de leurs droits fondamentaux; ii) un salaire minimum adéquat, légal ou négocié; iii) la limitation de la durée de travail; et iv) la sécurité et la santé au travail.
- C. Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et librement choisi et le travail décent pour tous par: i) des politiques macroéconomiques visant principalement à atteindre ces buts; ii) des politiques commerciales, industrielles et sectorielles qui favorisent le travail décent et accroissent la productivité; iii) des investissements dans les infrastructures et dans des secteurs stratégiques afin de s'attaquer aux facteurs de transformation profonde que connaît le monde du travail; iv) des politiques et des mesures incitatives qui promeuvent une croissance économique durable et inclusive, la création et le développement d'entreprises durables ainsi que l'innovation et la transition de l'économie informelle à l'économie formelle, et qui favorisent la mise en adéquation des pratiques entrepreneuriales avec les objectifs de la présente Déclaration; v) des politiques et des mesures permettant d'assurer une protection appropriée de la vie privée et des données personnelles, de relever les défis et de saisir les opportunités dans le monde du travail qui découlent des transformations associées aux technologies numériques, notamment le travail via des plateformes.

L'**Appel mondial à l'action de 2021** fait de la Déclaration du centenaire le socle d'une reprise pleinement inclusive, durable et résiliente, qui soutient une transition juste. Elle appelle l'OIT, compte tenu de sa mission au service de la justice sociale et du travail décent, à jouer un rôle moteur auprès de ses mandants et au sein du système international dans la promotion d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19. Grâce à une mise en œuvre ciblée et accélérée de sa Déclaration du centenaire, elle renforcera l'appui qu'elle apporte aux États Membres dans leurs efforts de relance et mobilisera le soutien d'autres organisations multilatérales et institutions internationales, tout en contribuant activement aux mesures prises au niveau du système des Nations Unies pour accélérer l'exécution du Programme 2030.

Afin d'aider les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à construire en mieux pour l'avenir après la crise, l'Organisation usera de tous ses moyens d'action pour aider à la conception et à l'application de stratégies de relance qui ne laissent personne de côté. À cette fin, elle renforcera encore l'appui qu'elle apporte aux États Membres dans les efforts qu'ils déploient pour:

- a) créer une croissance économique, des emplois et un développement social inclusifs et durables, par un soutien accru à l'élaboration de politiques et d'approches qui: i. génèrent des investissements à forte intensité d'emploi; ii. renforcent les politiques actives du marché du travail; iii. promeuvent un environnement favorable à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables; iv. stimulent la productivité grâce à la diversification et à l'innovation; v. exploitent toutes les possibilités de création d'emplois décents et d'entreprises durables qu'offrent le progrès technologique et la transformation numérique, y compris le travail via les plateformes, fassent en sorte que leurs avantages bénéficient largement à la société et répondent aux risques et aux défis qu'ils comportent, notamment en réduisant la fracture numérique entre les individus et les pays; vi. promeuvent des possibilités de développement des compétences qui tiennent compte des besoins du marché du travail et aident les jeunes à réussir leur transition de l'éducation et de la formation vers le monde du travail; vii. favorisent des services d'orientation, de formation et d'emploi qui permettent aux travailleurs âgés d'avoir accès aux dispositifs, aux conseils et à l'assistance pouvant être nécessaires pour élargir leurs choix, optimiser leurs possibilités de travailler dans de bonnes conditions, productives et salubres jusqu'à leur départ à la retraite et leur permettre de jouir d'un vieillissement actif;
- b) protéger tous les travailleurs, notamment en intensifiant les activités de conseil en matière de politiques, de renforcement des capacités et d'assistance technique tendant à: i. promouvoir des relations professionnelles saines et des cadres juridiques et institutionnels fondés sur les normes internationales du travail, y compris sur les principes et droits fondamentaux au travail, en mettant particulièrement l'accent sur la sécurité et la santé au travail à la lumière des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19; ii. prioriser et systématiser les stratégies visant à traiter la question de l'économie informelle et des formes de travail incertaines, particulièrement impactées par la crise, y compris au moyen de travaux de recherche et d'activités de coopération pour le développement ainsi que d'interventions et d'orientations en matière de politiques; iii. préserver les emplois et rendre les marchés du travail plus résilients face aux crises et aux pandémies;
- c) parvenir à l'accès universel à une protection sociale complète, adéquate et durable, y compris à des socles de protection sociale, qui assure une sécurité de revenu et une couverture santé et donne à tous, y compris les travailleurs indépendants et les travailleurs de l'économie informelle, les moyens de faire face aux défis pouvant survenir dans tout parcours personnel et professionnel tels que ceux provoqués par la crise du COVID;
- d) renforcer la capacité des administrations du travail, des inspections du travail et d'autres autorités compétentes à garantir la mise en œuvre de la réglementation, en particulier dans les domaines de la protection sociale et de la santé et la sécurité au travail;
- e) recourir au dialogue social pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de relance en renforçant la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs à collaborer aux stratégies nationales de relance et à soutenir leurs membres dans le cadre de la reprise, y compris en faisant appel au Centre international de formation de l'OIT et à ses partenaires de formation.

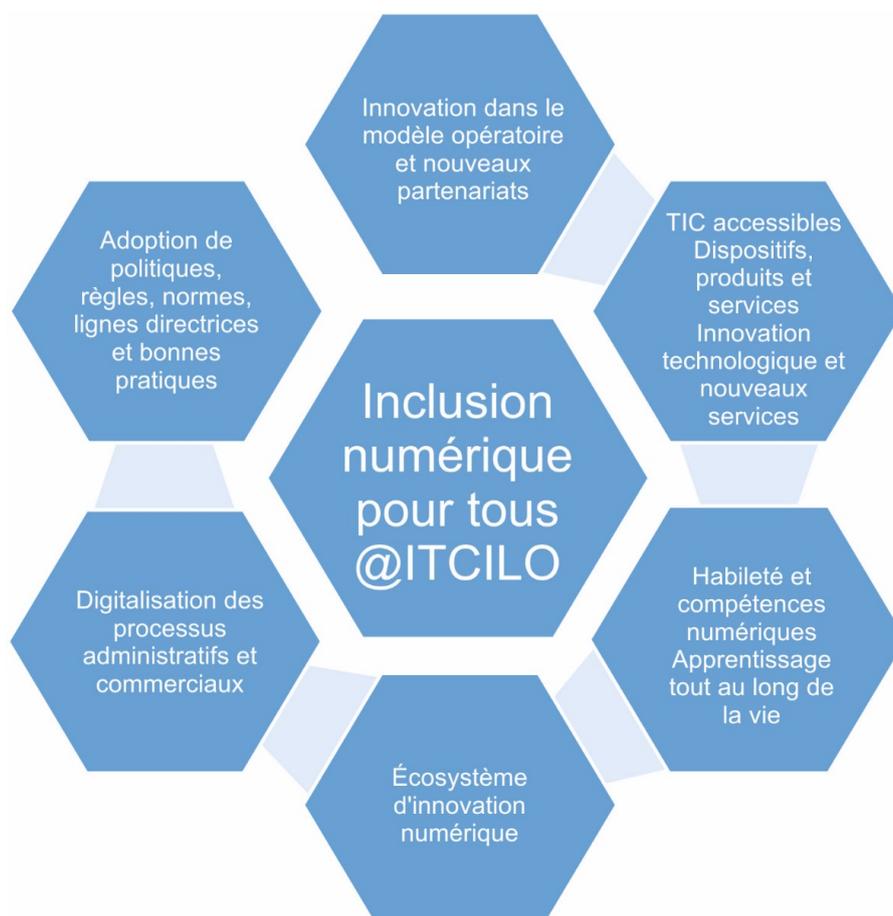
6. Les principes suivants guideront le travail du Centre dans les années à venir:

- **Centré sur l'humain:** donner la priorité aux individus dans la transition vers l'avenir du travail et promouvoir les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme, les pratiques commerciales durables, l'inclusion sociale, la non-discrimination et l'inclusion numérique.
- **Rechercher une croissance riche en emplois:** le Centre plaidera pour des approches d'investissement à forte intensité de main-d'œuvre qui maximisent en termes de création d'emplois l'impact des processus de transition vers l'avenir du travail, notamment vers une économie verte.
- **Embrasser la diversité:** valoriser la diversité entre les participants aux activités d'apprentissage dispensées par le Centre, au sein du personnel du Centre et parmi les experts et les partenaires qui interviennent dans la prestation des services de renforcement des capacités.
- **Connecté:** travailler en partenariat et mélanger l'expertise du Centre avec celle des partenaires, y compris des universités et des institutions de recherche.
- **Axé sur la qualité:** adopter une approche plus axée sur les données en matière de suivi et d'évaluation, et partager largement les résultats afin de prendre des décisions fondées sur des données probantes.
- **Centré sur le participant:** concevoir les services d'apprentissage en collaboration avec les participants.
- **Renforcé par les technologies de l'information:** exploiter au mieux les technologies numériques pour atteindre les objectifs pédagogiques, étendre la portée des services et réduire la charge financière pesant sur les sponsors et les participants.
- **Innovateur:** adapter en permanence les applications et les technologies d'apprentissage.
- **Sécurité avant tout:** la santé et la sécurité des apprenants et du personnel sont une préoccupation majeure.
- **Durabilité:** autonomiser les partenaires locaux afin qu'ils soient capables de fournir des services de développement des capacités à leurs membres en toute indépendance et de manière efficace.

Inclusion numérique

L'accessibilité est un élément clé des services d'apprentissage, de communication et de collaboration numériques qui entendent être inclusifs. Le Centre veillera à ce que ses services soient inclusifs sur le plan numérique, c'est-à-dire qu'ils ne laissent personne pour compte, personnel ou participants, en utilisant des technologies et applications qui n'érigent pas de barrières insurmontables pour les apprenants vulnérables. Comme exemples de tels services citons l'apprentissage mobile, l'apprentissage par petites bouchées (*bite-size learning*), les vidéos et le coaching via des médias sociaux tels que WhatsApp et WeChat. Le Centre offrira des services de développement des capacités sur mesure aux intermédiaires institutionnels afin de soutenir leurs efforts d'inclusion numérique. En outre, tous les nouveaux sites web et plateformes ouverts au public subiront un test d'accessibilité. Les marchés publics concernant les services informatiques, en particulier le développement, incluront des clauses relatives à l'accessibilité.

L'inclusion numérique pour tous au Centre



7. Le **bénéficiaire ultime** des services du Centre est la population économiquement active du monde. Le Centre atteint ses bénéficiaires ultimes directement ou indirectement, via les mandats de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels qui étendent et soutiennent efficacement la portée de ses services au niveau local. Le Centre continuera de fournir des services d'apprentissage au personnel de l'OIT et à d'autres partenaires de l'Organisation qui ont pour mandat de mettre en œuvre la Déclaration du Centenaire et de promouvoir les transitions liées à l'avenir du travail.

8. L'accent passera du modèle traditionnel de la formation présentielle (F2F) vers un portefeuille plus diversifié d'activités mêlant formation présentielle et apprentissage en ligne, et complété par des services non liés à la formation pour les clients institutionnels. Les principales implications de ce changement dans le portefeuille de services seront les suivantes: moins de formation F2F sur le campus de Turin et plus de formation F2F sur le terrain (dispensée en partenariat avec des organisations locales); plus de formation en ligne et plus de formation recourant aux technologies RA et RV; et davantage de services de renforcement des capacités institutionnelles à l'intention des mandants de l'OIT et des autres partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale. De plus amples informations sur la gamme de services sont données dans paragraphes 11 à 13.
9. Les **domaines de compétence** du Centre sont déterminés par les vecteurs du Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et par les priorités thématiques du Programme et budget 2022-23 de l'OIT qui, à leur tour, sont guidés par la Déclaration du centenaire de 2019 et la Riposte globale du système des Nations Unies à la COVID-19. À l'intérieur de ce cadre stratégique, il y a une marge pour tirer parti de l'expertise fondamentale du Centre dans le domaine du renforcement des capacités sur les approches des transitions liées à l'avenir du travail centrées sur l'humain et sur les stratégies visant à promouvoir une croissance riche en emplois après la pandémie. Dans ce contexte, le Centre mettra plus systématiquement en avant son expertise fondamentale en matière d'innovation, d'apprentissage numérique et de collaboration numérique et cherchera à se positionner comme un fournisseur de solutions systémiques de développement des capacités qui regroupent la formation des personnes avec des conseils de gestion, un soutien en gestion des connaissances et une aide au développement de produits pour les organisations. En outre, le Centre examinera si ses services pourraient être plus visiblement intégrés dans la stratégie de mobilisation des ressources de l'OIT et être érigés en élément essentiel de la conception des projets de renforcement des capacités de l'OIT afin de différencier plus clairement l'approche centrée sur l'humain adoptée par l'OIT des autres solutions de coopération au développement. Deux domaines spécifiques où le Centre pourrait être appelé à développer des activités ciblées sont les suivants: renforcer les connaissances des équipes de pays des Nations Unies et de leurs partenaires locaux sur l'Agenda du travail décent et la Déclaration du Centenaire, et former les mandants de l'OIT à la promotion du travail décent lors de la programmation des cadres d'aide au développement des Nations Unies et des stratégies nationales de relance d'après-pandémie.
10. Les départements du Siège et les bureaux de l'OIT recourent déjà largement aux services du Centre pour l'exploitation de systèmes de gestion des connaissances en ligne et pour la création de solutions d'apprentissage et de collaboration en ligne, y compris des salons virtuels et des conférences utilisant la réalité virtuelle ou augmentée. Le Centre est également reconnu en tant que champion de l'**innovation en matière d'apprentissage** à travers le système des Nations Unies et développe, entre autres choses, des cours de formation en ligne et des plateformes de simulation de formations en réalité virtuelle. Pour consolider ce rôle de plaque tournante de l'innovation, le Centre, avec l'aide financière du gouvernement italien, est en train de construire un laboratoire de l'innovation en matière d'apprentissage qui exposera les participants aux technologies de la prochaine génération, comme l'apprentissage profond (*deep learning*) recourant aux hologrammes. Des synergies seront nouées grâce à l'engagement avec les unités du Siège de l'OIT chargées de l'innovation et de l'amélioration des entreprises afin de regrouper et de tirer plus

systématiquement parti de cette capacité interne pour soutenir les mandants de l'OIT dans leurs propres transitions au niveau de l'innovation en matière d'apprentissage et pour ajouter de la valeur aux interventions de renforcement des capacités d'autres agences des Nations Unies. Les travaux du Centre s'inscriront dans le cadre élargi du Réseau des Nations Unies pour l'innovation et s'appuieront plus systématiquement sur les partenariats avec d'autres institutions du Système commun. Par l'intermédiaire de la Turin School of Development, le Centre étendra le partenariat avec des prestataires de services d'apprentissage du monde entier, en associant son expertise du Centre avec celle des partenaires, y compris des universités et des institutions de recherche, dans le but d'améliorer l'innovation en matière d'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Implications pour la gamme de services du Centre

11. La fonction principale du Centre - la prestation de services de développement des capacités - est calquée sur l'approche commune des Nations Unies en matière de renforcement des capacités et reprend les orientations de la stratégie de renforcement des capacités de l'OIT adoptée en 2019. Si, par le passé, l'accent était mis uniquement sur le développement des capacités au niveau individuel, une distinction sera faite à l'avenir entre les services de développement des capacités individuelles destinés à améliorer les performances des apprenants et les services de développement des capacités institutionnelles destinés à renforcer la capacité des organisations - deux facettes de la même pièce, mais qui réclament des interventions différenciées. Les services de développement des capacités individuelles sont axés sur la formation, tandis que les services de renforcement des capacités institutionnelles englobent les services de conseil, le soutien au développement de produits, les solutions de gestion des connaissances, la conception de campagnes de communication et de plaidoyer et la facilitation d'événements de dialogue et de réunions pour les mandants de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels. La nouvelle gamme de services répond aux demandes des mandants d'obtenir une **combinaison de services de renforcement des capacités individuelles et de renforcement des capacités institutionnelles**, qui allie formation présentielle et formation en ligne, et la complète par des services de conseil. La formation présentielle continuera d'être un élément important de la combinaison de services, mais la principale croissance se verra au niveau de la formation en ligne et de l'apprentissage numérique, ainsi que des solutions de collaboration pour les bénéficiaires institutionnels.
12. Le nouveau portefeuille de services place le Centre sur **la voie d'une croissance durable**:
 - Pour les bénéficiaires individuels, le Centre sera en mesure de tirer pleinement parti de l'évolutivité et de la répliquabilité instantanée des services d'apprentissage en ligne pour atteindre les participants du monde entier; les chiffres de la portée des services pour 2020-21 impliquent qu'avec la nouvelle structure de portefeuille, le Centre peut raisonnablement s'attendre à continuer à **toucher plus de 50 000 participants par an**, soit deux fois plus qu'avant la crise de 2020. De plus, en passant des activités menées sur le campus pour de plus petits groupes à des académies à grande échelle et des retraites, des événements de dialogue et des conférences au niveau mondial, le Centre pourra profiter d'effets d'échelle même dans le cas de la formation présentielle et promouvoir l'apprentissage mixte à l'échelon mondial. Conformément à une demande de longue date des mandants, les activités de formation en petits groupes se déplaceront généralement, mais pas exclusivement, sur le terrain et seront dispensées en partenariat avec des institutions de formation locales. Les technologies

numériques facilitent la réalisation d'activités d'apprentissage en ligne en partenariat avec des établissements nationaux et régionaux, en combinant l'expertise mondiale et locale et en la rendant accessible à faible coût aux participants. En mélangeant l'apprentissage en ligne et la formation présentielle, le Centre permet aux participants de se lancer dans des voyages d'apprentissage en plusieurs étapes mieux synchronisés avec leurs propres horaires de travail, facilement répartis entre les années civiles et débouchant sur des titres de compétences empilables qui pourraient mener à des certificats de formation de très haut niveau.

- Pour les bénéficiaires institutionnels, le Centre pourra approfondir et étendre ses services de renforcement des capacités au niveau institutionnel, conformément au rôle et aux fonctions qui lui sont assignés par la stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT publiée en 2019. Un domaine où le Centre enregistre une demande particulièrement élevée est celui des **solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour les mandants**. Ces demandes portent aussi bien sur des conférences et des salons en ligne que sur le développement de plateformes d'apprentissage en ligne grâce auxquelles le Centre a montré au cours de l'exercice biennal 2020-21 avoir atteint, via ses partenaires, au moins 30 000 personnes supplémentaires actives dans le monde du travail. À partir de 2022, le Centre suivra systématiquement et fera rapport au Conseil sur les bénéficiaires indirects touchés en collaboration avec ses partenaires institutionnels.

13. La nouvelle offre de services améliorera également **l'impact des services de renforcement des capacités** proposés par le Centre grâce à l'accent supplémentaire mis sur le soutien au développement des capacités institutionnelles pour les mandants de l'OIT. En combinant les services de formation et de conseil technique, le Centre met les partenaires locaux dans une position plus forte pour fournir de manière indépendante et efficace des services de développement des capacités à leurs propres membres, pour faire entendre leur voix dans le dialogue politique national et pour plaider efficacement en faveur du travail décent et de la justice sociale dans les programmes au niveau local. Pour des informations plus détaillées sur chaque élément du portefeuille de services du Centre, nous renvoyons le lecteur aux propositions de programme et de budget.

Implications pour les fonctions de soutien aux activités du Centre

14. Le succès du nouveau modèle repose sur l'**autonomisation accrue du personnel** en explorant de nouvelles méthodes de travail et en envisageant des changements dans la structure, le profil des postes et les compétences des ressources humaines du Centre. Ces changements seront réalisés par une approche progressive évitant les licenciements forcés. Le nombre total d'équivalents temps plein restera stable, même s'il y aura des changements dans le profil et dans la répartition du personnel entre les fonctions de soutien et de prestation de la formation. En général, les changements impliqueront une redéfinition des rôles et des responsabilités plutôt qu'un changement fondamental de la description de poste, avec un accent accru sur les compétences numériques et les nouvelles modalités de prestation. Si nécessaire, l'expertise professionnelle sera maintenue pour garantir que tous les programmes techniques du Centre soient dotés de manière appropriée. Ces changements seront mis en œuvre par la Direction du Centre en consultation avec les représentants du personnel et conformément aux lignes directrices de l'OIT sur la gestion des processus de changement et de restructuration, ainsi qu'au Statut du personnel, aux politiques et aux procédures du Centre en matière de ressources humaines.

15. Le Centre devra également adapter la taille de son campus à ses nouveaux besoins et continuer à investir dans les infrastructures d'hébergement et de formation afin de **fournir une expérience de service de classe mondiale mais abordable**. Par exemple, le nouveau modèle opératoire entraînera un changement dans les besoins de salles de classe sur le campus et réduira l'occupation des chambres par des participants aux activités du Centre. On estime qu'une fois la pandémie terminée, le fonctionnement du Centre dans le cadre du nouveau modèle opératoire nécessitera une capacité annuelle moyenne de 27 000 nuitées, pour 50 000 en 2019. En prévision de ce changement, et après les travaux de rénovation, le Centre interagira avec les organisations partenaires pour utiliser les espaces de bureaux et d'hébergement redondants.
16. Un autre exemple est l'infrastructure informatique du campus: par le passé, cette infrastructure était principalement orientée vers la formation présentielle sur le campus, alors qu'à l'avenir elle devra soutenir un portefeuille de services plus diversifié, y compris la formation en ligne et les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les **services informatiques du Centre doivent être numériquement inclusifs**, accessibles dans le monde entier de manière rapide, fiable et sécurisée, ce qui nécessitera d'autres investissements dans:
- l'écosystème d'apprentissage numérique du Centre, en particulier l'eCampus, en veillant à ce qu'il soit extensible et flexible, avec la possibilité d'utiliser des technologies d'apprentissage et de communication *plug-and-play* selon les besoins;
 - l'analyse et la gestion des données pour arriver à de meilleures informations, une prise de décisions plus forte, une plus grande accessibilité des données couplée à une protection et une confidentialité renforcées;
 - des solutions cloud visant à étendre davantage l'infrastructure numérique du Centre au-delà du campus et à mieux toucher les bénéficiaires;
 - des technologies d'espace de travail numérique pour faciliter la communication, la connexion et la collaboration entre le personnel et les partenaires externes.
17. L'agilité institutionnelle et l'autonomisation du personnel imposent la dévolution de l'autorité décisionnelle et impliquent un changement dans l'approche de gestion, qui passera du contrôle des processus à l'exercice d'une **supervision efficace**. Les supérieurs hiérarchiques agiront avec plus d'autonomie et seront tenus responsables des résultats plutôt que des actions, et ils seront chargés de faciliter la conformité réglementaire au niveau de l'unité; la haute direction, à son tour, se concentrera davantage sur la gestion des risques au niveau du système, intégrant les leçons tirées de la pandémie dans la conception de meilleurs systèmes d'alerte précoce. Outre la sensibilité accrue à la santé publique, les autres menaces qui doivent être mieux reflétées dans le registre des risques du Centre sont l'exclusion numérique des participants, les perturbations de l'Internet et les atteintes à la sécurité des données.

Leviers de la transformation numérique

18. Pour offrir des avantages aux participants - tant aux apprenants individuels qu'aux mandants -, le Centre accélérera sa **transformation numérique en mettant l'accent sur six** «leviers»:

- développer sa plateforme numérique (appelée «**eCampus**») grâce à laquelle les participants peuvent accéder aux offres d'apprentissage et de collaboration en ligne;
- créer des **plateformes de développeurs externes** mises en place à la demande des institutions et parfois gérées en leur nom, et par l'intermédiaire desquelles les partenaires rendent les ressources numériques sélectionnées accessibles à leurs propres bénéficiaires;
- renforcer l'ossature opérationnelle, l'objectif étant de **numériser les processus internes** liés aux services de soutien du Centre (ressources humaines, finances, informatique et gestion des infrastructures) afin d'en améliorer l'efficacité et la rentabilité;
- mettre en œuvre des mesures visant à **améliorer les compétences du personnel** du Centre et à s'assurer qu'il est motivé à l'idée d'embrasser le changement, d'acquérir de nouvelles compétences techniques, de se familiariser avec le numérique et de maîtriser l'information;
- intensifier l'utilisation de l'analyse de l'apprentissage numérique et de l'intelligence artificielle afin de recueillir et d'analyser systématiquement les **points de vue des parties prenantes**, d'élaborer des prototypes de produits viables et de recueillir les opinions des participants et des clients institutionnels;
- entretenir **une culture de l'innovation et de la qualité** qui intègre la technologie et les applications d'apprentissage numérique et exploite l'intelligence artificielle pour évaluer la qualité du service. Cette culture de l'innovation vise à transcender les frontières du Centre et à le relier à d'autres institutions de formation et organismes universitaires opérant dans l'écosystème mondial de l'innovation en matière d'apprentissage.

Tableau 1: Leviers de la transformation numérique du Centre

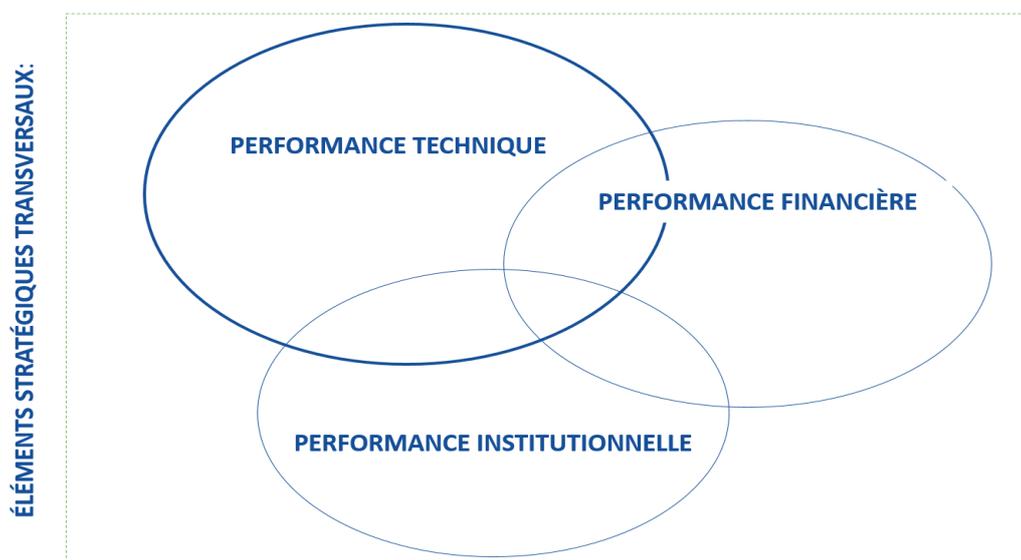


III. LE CADRE DE MESURE DES PERFORMANCES

Dimensions de la performance

19. La stratégie du Centre est articulée autour de **trois «piliers» ou dimensions de performance institutionnelle durable**, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension institutionnelle. La dimension technique capture les performances du Centre par rapport à sa mission; la dimension financière fait référence aux performances financières de l'organisation et la dimension institutionnelle couvre la qualité des processus de contrôle interne et externe. Ces trois dimensions sont **interdépendantes et se renforcent mutuellement**. Si la performance technique occupe une place centrale, 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 piliers de la stratégie de développement durable du Centre

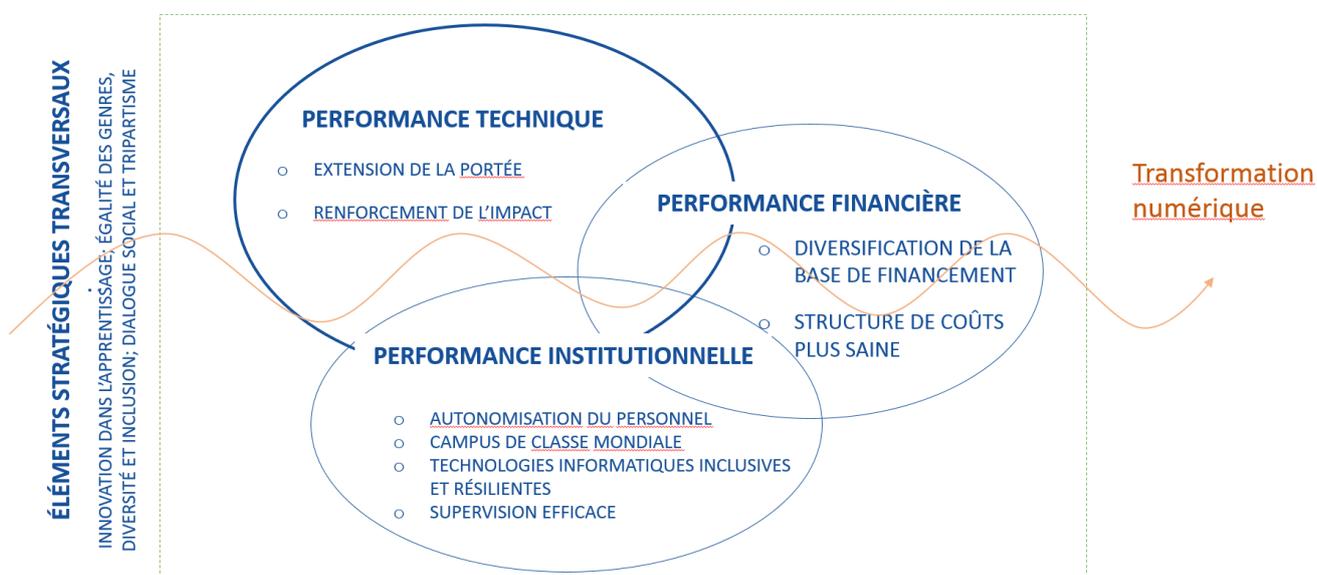


20. Pour chaque dimension de la performance et pour chaque élément stratégique transversal, un certain nombre de domaines de résultats d'une importance critique ont été déterminés. En ce qui concerne la performance technique, le Centre devrait étendre davantage la portée de ses services et en renforcer l'impact. Pour ce qui est de la performance financière, le Centre s'efforcera de diversifier sa base de financement, d'alléger la structure de ses coûts, d'assurer un financement suffisant pour couvrir tous les frais fixes, y compris les investissements institutionnels, et de garantir sa durabilité financière à long terme.

21. Pour la performance institutionnelle, l'accent sera toujours mis sur le développement des compétences du personnel, sur l'offre d'une expérience d'apprentissage de classe mondiale mais abordable, sur la mise en place de technologies de l'information et de l'apprentissage numériquement inclusives pour ne laisser personne de côté dans le processus de transformation numérique et sur une supervision efficace.

22. Pour les éléments stratégiques transversaux, trois domaines de résultats ont été identifiés, à savoir la promotion des **normes internationales du travail, du tripartisme, du dialogue social, de l'égalité des genres et de la diversité** ainsi que d'une culture de **l'innovation en matière d'apprentissage**.
23. Chaque domaine de résultats sera assorti de cibles et d'indicateurs. Pour de plus amples informations sur ces cibles et indicateurs, nous renvoyons le lecteur aux propositions de programme et de budget pour 2022-23.

Domaines de résultats pour la période couverte par le Plan stratégique 2022-2025



Remarques finales

24. Le cadre stratégique offre une marge de croissance supplémentaire et permet à cette croissance d'aller de pair avec une qualité accrue du service. Il permet également d'améliorer les résultats financiers grâce à des gains d'efficacité opérationnelle tout en équilibrant la nécessité d'un contrôle renforcé et l'objectif de l'agilité institutionnelle dans le cadre du pilier Gouvernance. Comme il est expliqué plus en détail dans les propositions de programme et de budget, ces résultats sont fondés sur un budget à croissance réelle zéro tant au niveau des recettes que des dépenses, ce qui signifie que l'enveloppe destinée aux frais de personnel - le principal poste de dépenses du budget - restera similaire à celle de l'exercice biennal 2020-21. Pour assurer la viabilité du Centre à plus long terme, des moyens seront systématiquement réinvestis dans l'organisation pour assurer l'entretien des composantes de l'infrastructure qui relèvent de la responsabilité du Centre; financer l'innovation dans la prestation des services de formation, le développement de nouveaux cours et d'autres initiatives; investir dans le matériel informatique, les logiciels et les coûts de développement; soutenir le financement de bourses; et financer adéquatement les passifs à long terme accumulés. Ainsi équipé, le

Centre sera en position de force pour maintenir un équilibre dynamique entre ses objectifs non financiers et financiers au cours de la période 2022-2025 et pour poursuivre sa mission de manière durable.

25. Le Conseil est invité à adopter le Plan stratégique pour 2022-25.

Point appelant une décision: paragraphe 61.



Septembre 2021