CIF OIT
Centre international de **formation**

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

RAPPORT D'EXÉCUTION POUR 2022-23

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 2

NOTRE PERFORMANCE EN UN COUP D'ŒIL. 3

1. À PROPOS DU CENTRE 7

2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ 8

3. PORTEFEUILLE DE SERVICES 10

4. DOMAINES DE COMPÉTENCE 13

5. PORTÉE 16

Activités de formation 16

Autres services de développement des capacités 27

Soutien au développement de produits 28

Conférences et événements de dialogue 28

Services de conseil 29

Campagnes de communication et de plaidoyer 32

6. UN CHANGEMENT POSITIF 33

Individus 36

Systèmes 43

7. SITUATION FINANCIÈRE 49

Contributions nettes 49

Dépenses 52

8. PARTENARIATS 56

9. GOUVERNANCE 60

Surveillance 60

Gestion des risques 61

10. SERVICES INSTITUTIONNELS 62

Services financiers. 62

Services des ressources humaines 64

Service des technologies de l'information et de la communication. 66

Services des infrastructures et services internes 68

11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX 69

12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT 73

ANNEXES 79

AVANT-PROPOS

Le présent rapport résume les travaux menés par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (le Centre) au cours de l'exercice biennal 2022-23, à mi-parcours du cycle stratégique 2022-2025.

L'exercice biennal 2022-23 a été une période de transition pour le Centre, sous l'impulsion d'une nouvelle stratégie de compétitivité reposant fortement sur la différenciation des services et la diversification du portefeuille. Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre est parvenu à reconstituer progressivement sa base d'activités de formation en présentiel, tandis que l'univers des apprenants en ligne a continué à s'étendre rapidement. Le Centre a également continué à déployer des solutions numériques d'apprentissage et de collaboration pour ses partenaires institutionnels.

Les résultats de l'exercice biennal 2022-23 confirment le succès du nouveau modèle opérationnel du Centre. Le Centre a dépassé ses objectifs de performance en termes de portée et d'impact pour l'exercice biennal. Près d'un demi-million de personnes ont bénéficié des services du Centre, dont 190 000 participants à des activités de formation. Les résultats de l'évaluation de la formation révèlent que quatre participants sur cinq avaient amélioré leurs connaissances grâce à la formation; neuf anciens participants sur dix ont déclaré qu'ils étaient en mesure d'appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur milieu de travail et 63 pour cent de ces derniers ont fourni des exemples d'application concrète de leurs connaissances. Le Centre a également réussi à dégager un excédent de 5 millions d'euros, ce qui lui a permis de constituer des réserves contre les chocs futurs, de réinvestir dans de nouveaux produits et de soutenir financièrement la participation d'un plus grand nombre de mandants à ses activités. 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.

Je tiens à remercier le Conseil du Centre pour sa confiance, ainsi que le personnel du Centre pour son travail acharné et son engagement à obtenir des résultats aussi positifs.

Christophe Perrin
Directeur
Avril 2024

NOTRE PERFORMANCE EN UN COUP D'ŒIL

PERFORMANCE TECHNIQUE

FORMATION

Portée

- Au cours de l'exercice biennal 2022-23, **le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre a fortement augmenté**, en raison de la demande d'activités d'apprentissage en ligne, mais aussi grâce à la reprise des cours de formation en présentiel**.** Par rapport à l'exercice 2020-21, le nombre total d'apprenants a augmenté de 28 pour cent, passant de 137 899 à 191 252. Par rapport à l'exercice biennal 2018-19, les chiffres ont *effectivement quadruplé*.
- **Les mandants de l'OIT ont été parmi les principaux bénéficiaires de cette croissance**. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, un total de 45 569 participants ont été recrutés parmi les principaux mandants de l'OIT, soit une augmentation de 18 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2021-22 (28 769) et plus du double du chiffre enregistré au cours de l'exercice biennal 2018-19 (15 232).
- **Le Centre a atteint des apprenants dans le monde entier**. Tout en conservant sa position de fournisseur de services d'apprentissage pour les populations du monde en développement, le Centre est également parvenu, grâce à ses services d'apprentissage en ligne, à élargir sa portée aux apprenants des pays à revenus moyens et élevés.
- **Le Centre a encore renforcé sa position en tant que centre d'apprentissage sur les thèmes du travail décent pour le personnel de l'OIT et des Nations Unies.** Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a enregistré 4 000 apprenants uniques.
- **La portée du Centre auprès des femmes n'a jamais été aussi importante.** Au cours de l'exercice biennal 2022-23, 65 531 femmes se sont inscrites aux activités de formation du Centre, soit 22 pour cent de plus qu'au cours de l'exercice biennal 2020-21 et trois fois plus qu'avant la pandémie de COVID-19. En 2023, le Centre a presque atteint la parité hommes-femmes (48 pour cent) dans les activités de formation en présentiel.

Preuve d'un changement positif

- Les taux de satisfaction des clients révèlent que la **satisfaction** globale **des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre était élevée au cours de l'exercice biennal 2022-23**, avec une note de 4,54 sur 5 (où 5 dénote l'excellence du service).
- Les tests d'acquisition de connaissances réalisés à la fin de chaque activité révèlent que **84 pour cent des participants ont amélioré leurs connaissances**.
- Plus de neuf anciens participants sur dix ont déclaré qu'ils étaient en mesure d'appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur milieu de travail et 63 pour cent d'entre eux ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances.

AUTRES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Portée

- Le portefeuille de services de développement des capacités hors formation du Centre s'est rapidement développé en raison de la forte demande de soutien au développement de produits numériques et de conseils en stratégie de transformation numérique. Le Centre a également continué à renforcer sa réputation en tant que concepteur de campagnes de communication et de plaidoyer et de services d'animation d'événements. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a réalisé un total de **653 activités hors formation, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport à l'exercice précédent**.
  - *Soutien au développement de produits* Fort du succès des travaux réalisés au cours de l'exercice biennal 2020-21, le Centre a été chargé à plusieurs reprises en 2022-23 de participer à l'**élaboration de matériel didactique, de cours en ligne et de plateformes d'apprentissage en ligne pour les organisations partenaires locales**. Le Centre a également fourni **un soutien opérationnel et de maintenance pour ces plateformes.** En 2022-23, le Centre a enregistré **24 008 inscriptions sur les plateformes d'apprentissage gérées pour le compte de ses intermédiaires institutionnels**.
  - *Conférences et événements de dialogue:* Le Centre a une longue expérience de la **modération de conférences et d'événements de dialogue**, en présentiel, en ligne et dans des modalités hybrides. **Ces événements ont enregistré 11 271 participants** au cours de l'exercice biennal.
  - *Services de conseil:* Le Centre a fourni des services de conseil institutionnel, en mettant l'accent à la fois sur la **conception de la stratégie** organisationnelle et les aspects opérationnels de la **mise en œuvre de la stratégie**, en se concentrant sur les processus de transformation numérique, les services fondés sur les données pour une prise de décision basée sur des preuves et l'innovation en matière d'apprentissage. Le Centre a également fourni un large éventail de **services de soutien à l'innovation**, y compris des conseils aux mandants de l'OIT sur **le test et la mise à l'échelle de solutions innovantes** pour promouvoir la justice sociale par le biais du travail décent.
  - *Campagnes de communication et de plaidoyer:* Principalement à la demande de l'OIT, le Centre a conçu et réalisé un certain nombre de **campagnes de communication et de plaidoyer** pour promouvoir le travail décent et la justice sociale. **Plus de 200 000 personnes ont interagi** avec l'OIT par le biais de ces deux campagnes de communication et de plaidoyer.

Preuve d'un changement positif

- Un exemple illustrant les **résultats du service de développement de produits du Centre** au cours de l'exercice biennal 2022-23 est la plateforme d'apprentissage BUILDPROC développée et gérée pour le compte de la Banque asiatique de développement, avec 270 professionnels de la gestion des achats inscrits (40 pour cent de femmes) de 33 pays qui, à la fin de 2023, avaient reçu 424 certificats d'apprentissage. **Le taux de certification était de 75 pour cent pour les apprenants de niveau 1, et de 97,3 et 100 pour cent pour les niveaux 2 et 3, respectivement**.

- Un exemple des **services de conseil en stratégie** fournis par **le Centre** au cours de l'exercice biennal 2022-23 est la mission effectuée pour l'École kényane d'enseignement et de formation techniques et professionnels (KSTVET). Le centre a conseillé la KSTVET sur **l'élaboration d'un nouveau plan stratégique**. Un partenariat d'apprentissage a ensuite été établi entre le centre et la KSTVET pour mettre en œuvre certains éléments du plan, notamment **le soutien au développement de produits** et **le soutien à la marque**.
- Les résultats des services de développement des capacités au niveau du système du Centre sont illustrés par la **campagne phare de communication et de plaidoyer** de 2023 visant à promouvoir le travail décent dans la chaîne d'approvisionnement du café. **135 000 personnes ont participé à la campagne** en répondant aux messages, en les republiant et en s'engageant. À la suite de la campagne, deux déclarations de principe ont été adoptées et dix organisations ont pris 14 engagements au total. Dans l'enquête de fin de campagne, 56 pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient modifié ou prévoyaient d'intégrer dans leur travail au moins un aspect qu'elles avaient appris lors de la campagne. **Quatre-vingt-seize pour cent des personnes interrogées ont déclaré que la campagne avait été utile pour faire progresser la SST dans la chaîne d'approvisionnement du café.**
- Un autre exemple est le symposium régional d'ACTRAV sur l'éducation des travailleurs et le renforcement des capacités pour la revitalisation des syndicats en Afrique. Le symposium régional pour l'Afrique de 2023 a rassemblé 251 participants de divers horizons, notamment d'organisations de travailleurs, d'instituts de recherche et d'universités. Le symposium a facilité **le dialogue et l'échange de connaissances** sur l'éducation des travailleurs en Afrique. **Une résolution a été publiée** qui souligne le rôle transformateur de l'éducation des travailleurs, en tant que catalyseur de changements positifs au sein de la main-d'œuvre, des lieux de travail et de la société en général. La résolution élaborée lors du symposium a depuis été intégrée dans les travaux des différentes parties prenantes.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

RECETTES

- Le budget biennal du Centre montre des **résultats opérationnels sains**, avec un excédent biennal total de 5,156 millions d'euros dans le cadre du nouveau modèle d'entreprise. L'une des principales raisons de ce résultat est l'**augmentation globale de 4,1 millions d'euros (45 pour cent) de la contribution nette des services de formation et hors formation**, grâce à une**augmentation de 5 pour cent du nombre de conventions de financement** signées avec les partenaires de développement traditionnels et nouveaux. Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre a également **renforcé** de manière significative ses **capacités internes d'analyse de marketing** en recrutant un analyste de données et en affinant successivement le mix marketing numérique qui sous-tend les activités promotionnelles du Centre. Le Centre a également **renforcé** ses **capacités** internes **de réponse aux appels d'offres et de gestion de projets**, ce qui a entraîné une augmentation globale des soumissions de projets et une amélioration du taux de réussite global dans l'acquisition de projets.
- Le Centre a en outre enregistré une légère augmentation biennale des contributions volontaires de l'OIT liée à l'inflation et a bénéficié d'une augmentation de 46,5 pour cent des contributions nettes provenant des services multimédias et de sources diverses, en

raison d'une demande croissante de services de conception et de médias numériques et de missions de communication et de plaidoyer. Une augmentation significative a également été observée dans l'utilisation des installations du campus par des tiers, ainsi que dans le retour sur investissement des fonds du Centre et dans les gains de change.

DÉPENSES

- Les dépenses réelles se sont élevées à 62,2 millions d'euros en 2022-23. Les dépenses totales de l'exercice biennal 2022-23 ont été réparties entre les dépenses fixes de 57,4 millions d'euros et les investissements institutionnels de 4,8 millions d'euros. Les principaux facteurs de coûts sont les coûts liés au personnel, suivis par les coûts liés au campus.

PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

AUDITS

Le Centre a reçu une opinion d'audit non modifiée concernant ses états financiers annuels en 2022 et en 2023.

Le Centre a également **passé avec succès trois audits internes**.

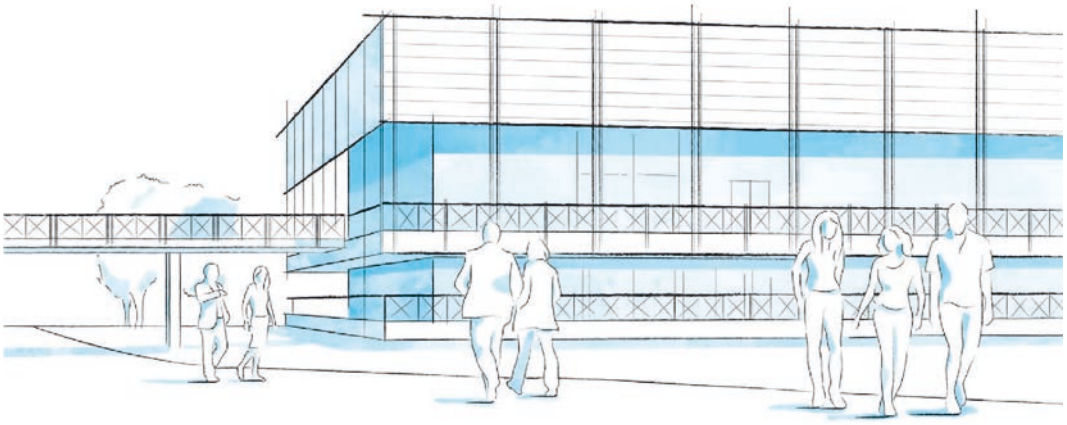
1. À PROPOS DU CENTRE

Le Centre international de formation est l'organe de développement des capacités de l'Organisation internationale du travail (OIT). L'OIT est une institution spécialisée du système des Nations Unies qui a pour mandat de promouvoir la justice sociale par le travail décent 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 de la justice sociale réalisable.

Les principaux groupes cibles des services de développement des capacités du Centre sont les mandants de l'OIT - les organisations de travailleurs et d'employeurs et les gouvernements. Le Centre offre également des services d'apprentissage au personnel de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies ainsi qu'aux partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir la justice sociale, notamment des agences gouvernementales,des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Les services de développement des capacités du Centre sont centrés sur l'humain et fondés sur les droits, et visent à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail et à renforcer le tripartisme et le dialogue social. Le Centre joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire de l'OIT publiée en 2019, et aide les mandants de l'OIT à faciliter les transitions vers l'avenir du travail et à promouvoir une croissance fondée sur le droit au travail, en accord avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Le Centre tire son mandat de prestation de services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système de la Stratégie de développement des capacités de l'OIT de 2019 et est l'un des centres de réseau de l'écosystème d'innovation défini par la Stratégie d'innovation de l'OIT de 2023. Le Centre est en première ligne lorsqu'il s'agit d'apporter un soutien technique aux mandants de l'OIT sous l'égide de la Coalition mondiale pour la justice sociale, lancée par le Directeur général en 2023.

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



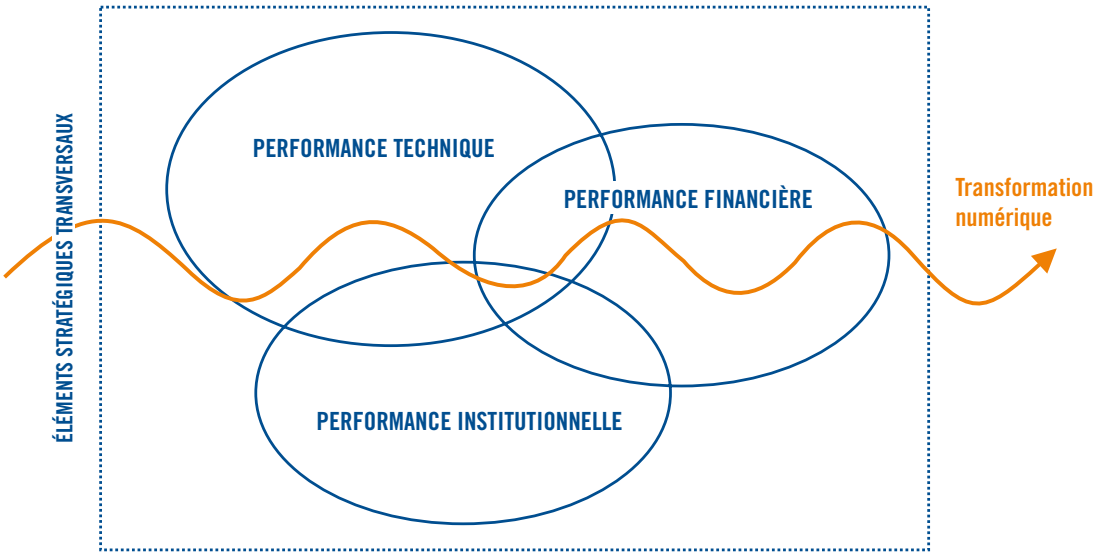
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

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.

Le système de gestion axé sur les résultats qui sous-tend la stratégie de durabilité du Centre s'inspire de l'approche du tableau de bord équilibré, adapté au contexte d'une institution de la fonction publique internationale. La stratégie s'articule autour de trois piliers ou dimensions de la performance: technique, financière et institutionnelle. La performance dans chaque dimension est évaluée par rapport à un certain nombre de résultats, avec des indicateurs connexes. En outre, le système de gestion axée sur les résultats distingue trois moteurs politiques transversaux, à savoir: apprentissage et innovation; 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 la performance des autres, ce qui compromettrait la viabilité générale du Centre. Les trois dimensions sont illustrées dans le tableau ci-dessous. La performance du Centre dans chaque dimension sont décrits dans les sections suivantes.

LE CADRE STRATÉGIQUE ILLUSTRÉ



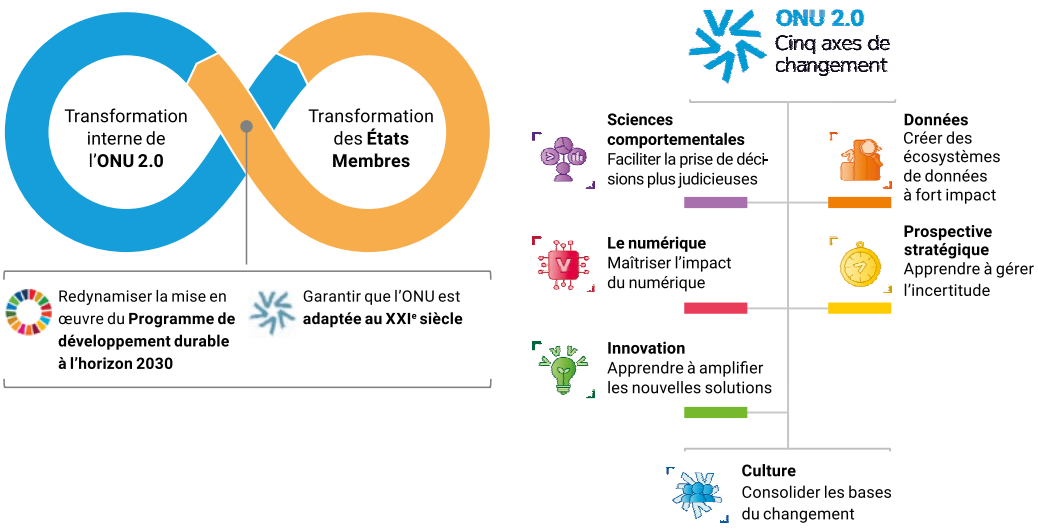
Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025, p. 12

Le moteur de la stratégie de durabilité du Centre est la transformation numérique de ses services

et de ses processus opérationnels. Par exemple, grâce à la technologie, le Centre a pu réagir immédiatement, restructurer son portefeuille de services et aller de l'avant lorsque la pandémie de COVID a frappé. Un autre facteur qui renforce sa résistance à un environnement opérationnel instable est sa compétence fondamentale en innovation en matière d'apprentissage, qui lui permet de prototyper en permanence de nouveaux produits et processus et de s'adapter rapidement aux changements inévitables.

L'avantage concurrentiel du Centre est résumé dans le concept des «cinq axes de changement» publié par les Nations Unies en 2023 après la pandémie de COVID. Conformément aux principes directeurs des cinq axes de changement, le Centre se concentre sur les **services de développement des capacités des mandants de l'OIT qui sont axés sur les données, innovants et améliorés par le numérique** et qui exploitent la **prospective stratégique et la science du comportement** pour la prise de décision.

LES CINQ AXES DE CHANGEMENT



Source: ONU 2.0. Une culture d'avant-garde et des compétences de pointe pour améliorer l'impact du système des Nations Unies, Note d'orientation no 11, publiée en septembre 2023.

3. PORTEFEUILLE DE SERVICES

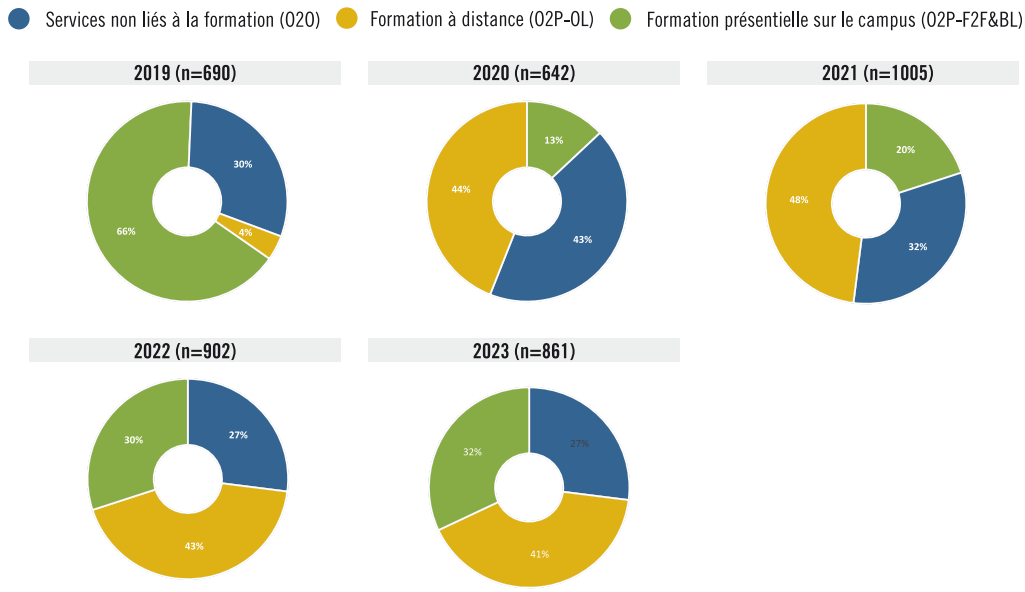
Les services du Centre s'articulent sur trois niveaux: les services pour les individus, les services pour les organisations et les services destinés à l'environnement du système au sein duquel les individus et les organisations interagissent. Les services destinés aux apprenants individuels sont axés sur la formation. Les services offerts aux organisations comprennent des conseils en matière de stratégie et l'élaboration de matériel de formation. Les services favorisant le développement des (éco)systèmes consistent en des campagnes de communication et de plaidoyer et en l'animation de conférences et d'autres événements de dialogue. Les services de formation et hors formation sont souvent regroupés pour un meilleur impact.

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE

<table>
<tr><th>Formation</th><th colspan="3">Services hors formation</th></tr>
<tr><td>COURS STANDARDS
(y compris les programmes de masters)</td><td>SERVICES DE CONSEIL</td><td colspan="2">DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE FORMATION</td></tr>
<tr><td>COURS SUR MESURE</td><td>APPUI À LA GESTION DE PROJETS</td><td>CAMPAGNES DE COMMUNICATION ET DE PLAIDOYER</td><td>FACILITATION DE RÉUNIONS ET D'ÉVÉNEMENTS</td></tr>
</table>

Par le passé, la majeure partie des services de développement des capacités du Centre relevait de la formation de groupe dispensée en présentiel sur le campus ou sur le terrain. Au fil des ans, la part des activités d'apprentissage à distance et des services hors formation pour les clients institutionnels a augmenté. Cette **stratégie de diversification** a permis au Centre d'atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19 en réorientant fortement ses activités vers l'apprentissage à distance lorsque toutes les formations en présentiel ont dû être temporairement suspendues, et en mettant l'accent sur les services de développement des capacités institutionnelles en amont. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le **rapport entre les services de formation et hors formation était de 60:40**, conformément à l'objectif fixé dans le Programme et budget (2:1).

VENTILATION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2014-23)



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.

L'importance des services hors formation pour une performance durable devient plus évidente lorsqu'on croise le nombre d'activités du Centre au cours de l'exercice biennal avec leurs contributions respectives aux coûts fixes. Par exemple, le nombre de campagnes de communication et de plaidoyer menées par le Centre était faible, mais leur contribution aux coûts fixes, importante. En outre, les cours de formation personnalisés (conçus et dispensés à la demande des clients) ont représenté la majorité des activités d'apprentissage, tandis que les cours standard (annoncés dans le calendrier) ont apporté une contribution relativement plus importante aux coûts fixes. En résumé, la diversification du portefeuille a été la clé de l'atténuation des risques dans un environnement opérationnel volatil. La portée, l'impact et la performance financière de chaque actif du portefeuille sont étayés dans les chapitres suivants.

COMPARAISON CROISÉE DE L'INDICATEUR DE PERFORMANCE MESURANT LA PONDÉRATION DES ACTIFS DU PORTEFEUILLE (2022-23)

PAR NOMBRE D'ACTIVITÉS

<table>
<tr><th>FORMATION</th><th>HORS FORMATION</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Cours sur mesure</td><td>Développement de produits</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Services de conseil</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Cours standards</td></tr>
<tr><td>Facilitation d'événements</td></tr>
<tr><td></td><td>Communication et plaidoyer</td></tr>
</table>

PAR CONTRIBUTION AUX COÛTS FIXES

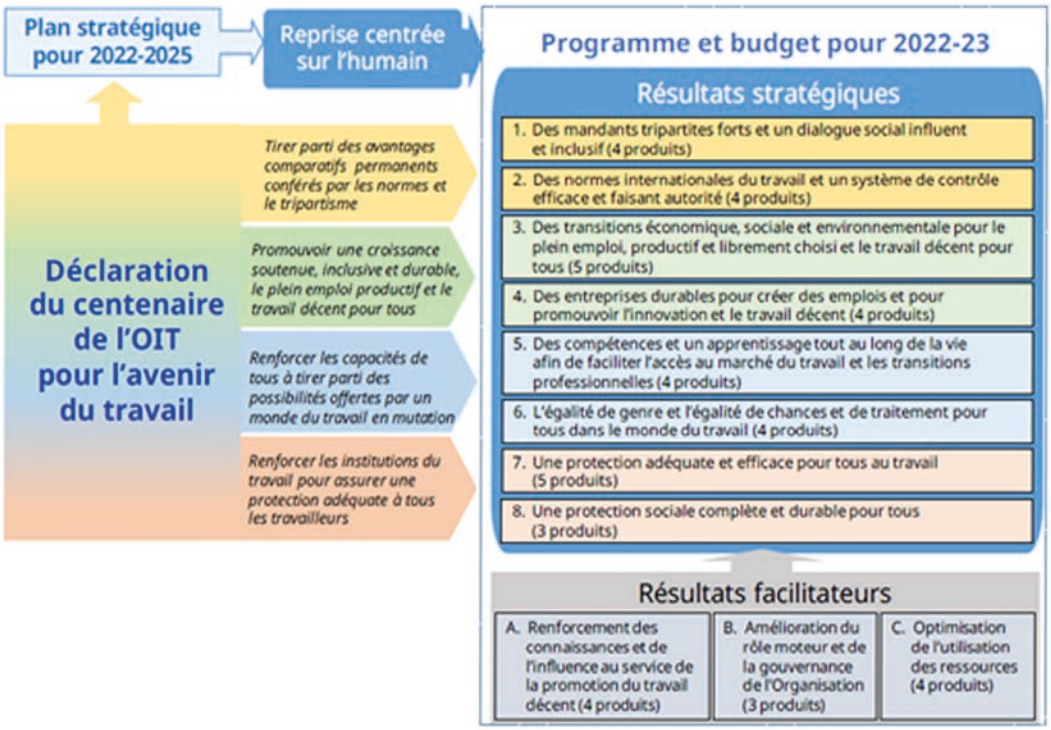
<table>
<tr><th>FORMATION</th><th>HORS FORMATION</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Cours standards</td><td>Développement de produits</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Services de conseil</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Cours sur mesure</td></tr>
<tr><td>Facilitation d'événements</td></tr>
<tr><td></td><td>Communication et plaidoyer</td></tr>
</table>

Source: MAP

4. DOMAINES DE COMPÉTENCE

Les domaines de compétence du Centre sont encadrés par les cadres stratégiques de haut niveau de l'OIT. Pour l'exercice biennal 2022-23, ces documents d'orientation étaient le Plan stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025 et le Programme et budget (P&B) de l'OIT pour 2022-23. Au cours de la période biennale 2022-23, le P&B de l'OIT a donné la priorité à huit résultats stratégiques interconnectés et à trois résultats facilitateurs. Les domaines de compétence du Centre ont été classés en conséquence.

RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DU CADRE DE RÉSULTATS DE L'OIT (2022-23)

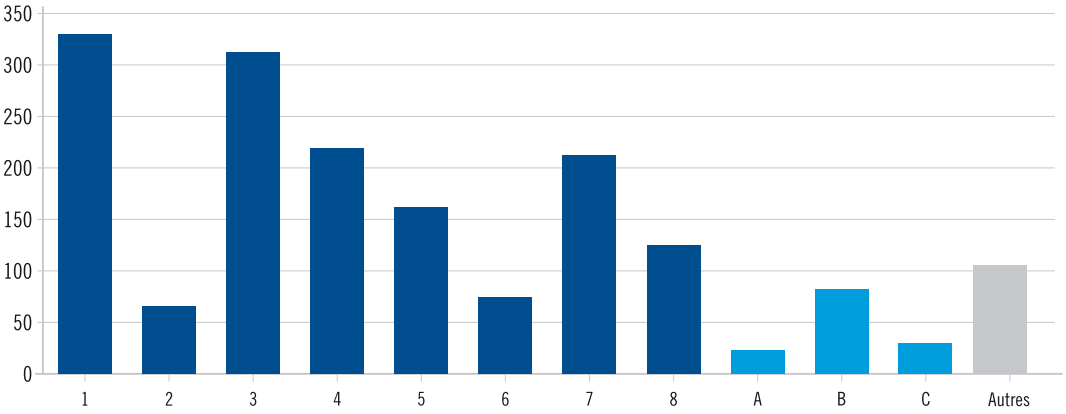


Source: P&B de l'OIT pour 2022-23, p. 24.

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, **quatre activités du Centre sur cinq étaient directement liées aux résultats politiques de plus haut niveau de l'OIT**, maintenant ainsi un alignement solide sur le programme de travail de l'OIT au cours de l'exercice biennal 2020-21. Pas moins de 37 pour cent de toutes les activités étaient liées au résultat 1: *Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif* ou au résultat 3: *Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous*. D'autres grands groupes thématiques étaient la promotion des entreprises durables, une protection adéquate et efficace au travail pour tous, le développement des compétences et la protection sociale.

Les activités qui ne sont pas directement liées aux résultats du P&B de l'OIT concernent l'innovation en matière d'apprentissage, la Turin School of Development (TSD) et les missions de développement de produits pour les partenaires de développement de l'OIT, principalement du système des Nations Unies.

ACTIVITÉS DU CENTRE PAR RÉSULTAT POLITIQUE DE L'OIT (2022-23)



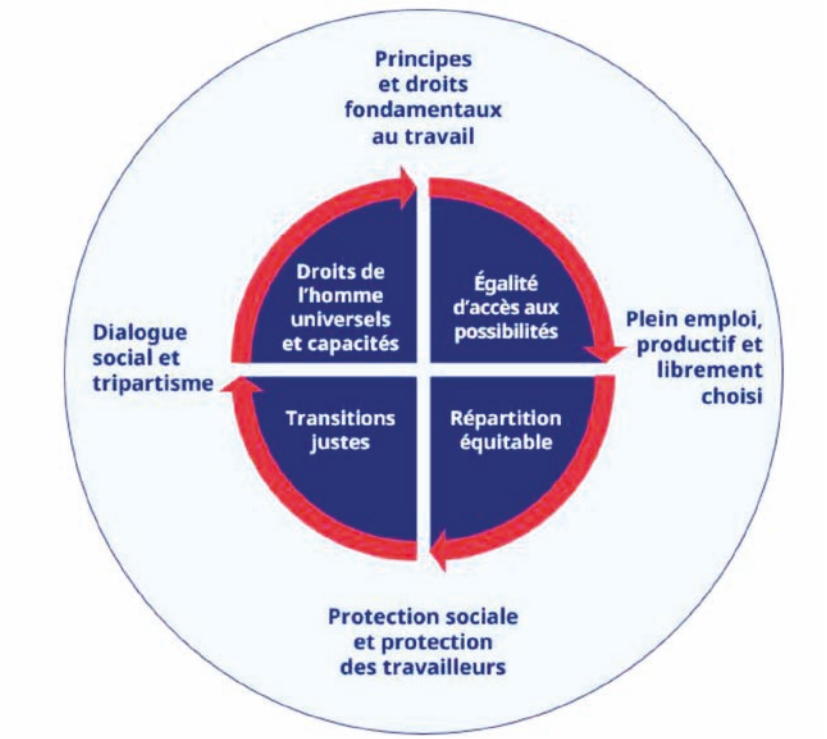
1. Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif
2. Des normes internationales du travail et un système de contrôle efficace et faisant autorité
3. Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent 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. De meilleures connaissances et un niveau d'influence élevé pour promouvoir le travail décent
B. Une meilleure gouvernance et un meilleur leadership
C. Une utilisation optimisée des ressources

Source: MAP

Le rapport 2023 du Directeur général intitulé «Faire avancer la justice sociale» est un autre document stratégique de l'OIT qui oriente le travail du Centre au cours de la période biennale. Le rapport replace l'Agenda pour le travail décent de l'OIT dans le contexte d'une vision plus large de la justice sociale et a ouvert la voie au lancement d'une Coalition mondiale. La **contribution du Centre à la Coalition mondiale pour la justice sociale** depuis son lancement en juin 2023 est décrite plus en détail dans les chapitres suivants de ce rapport.

FAIRE AVANCER LA JUSTICE SOCIALE PAR LE TRAVAIL DÉCENT

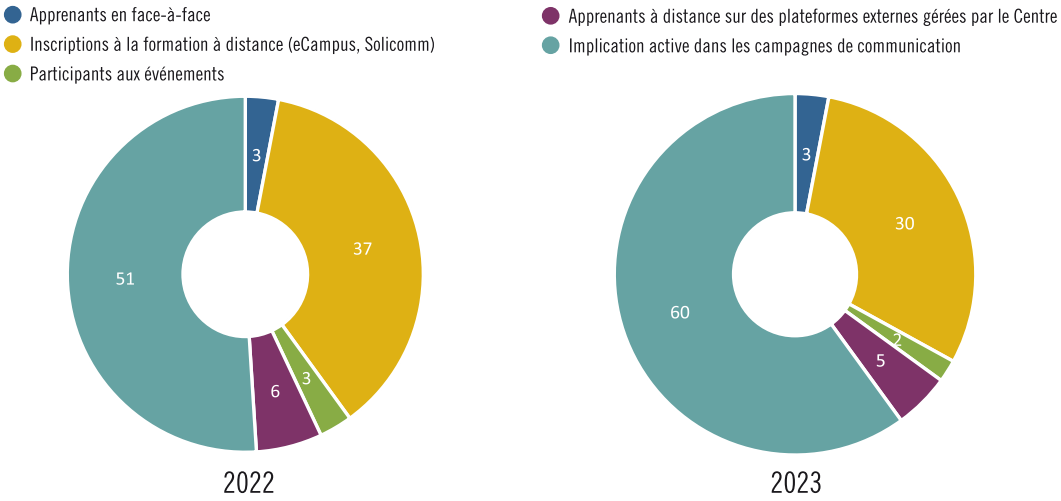


Source: BIT : *Faire avancer la justice sociale*, Rapport du Directeur général, Rapport I(A), 111e session de la Conférence internationale du Travail, Genève, 2023, p. 11.

5. PORTÉE

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, l'**univers des bénéficiaires touchés par le Centre grâce à ses services de développement des capacités s'est considérablement élargi pour atteindre près d'un demi-million de personnes** (462 592). La portée par canal du Centre est décrite plus en détail ci-après.

L'UNIVERS DES BÉNÉFICIAIRES DU CENTRE (2022-23)



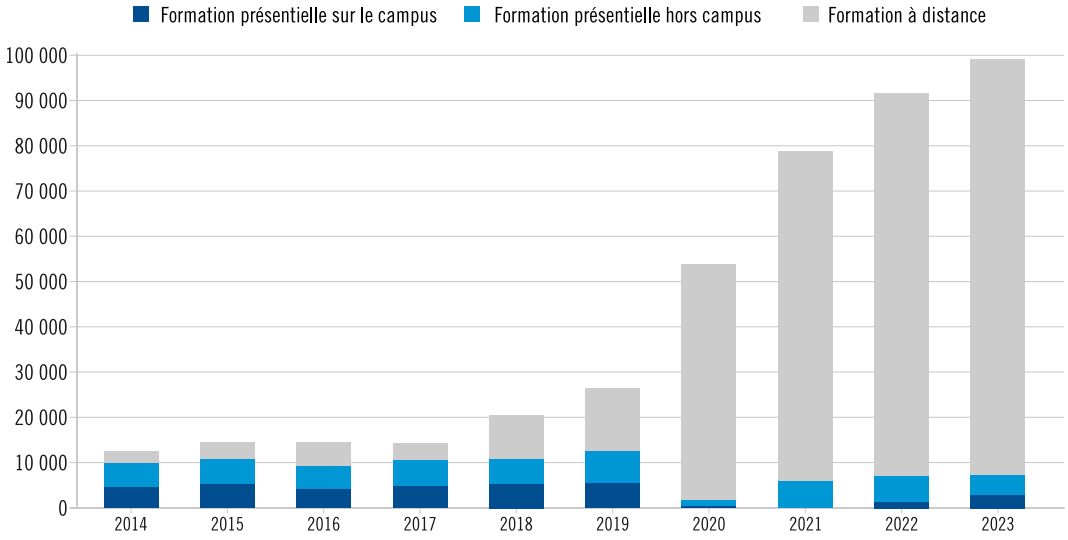
Source: MAP, eCampus, SoliComm, plateformes d'apprentissage externes gérées par le Centre, données d'analyse des médias sociaux.

Activités de formation

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, **le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre a fortement augmenté**. Par rapport à l'exercice biennal 2020-21, le nombre total d'apprenants a encore augmenté de 28 pour cent, passant de 137 899 à 191 252. Par rapport à l'exercice biennal 2018-19, les chiffres ont effectivement *quadruplé*. Cette progression a été possible grâce à une forte augmentation du nombre d'apprenants à distance et a également été stimulée par la reprise des activités de formation en présentiel, tant sur le campus que sur le terrain.

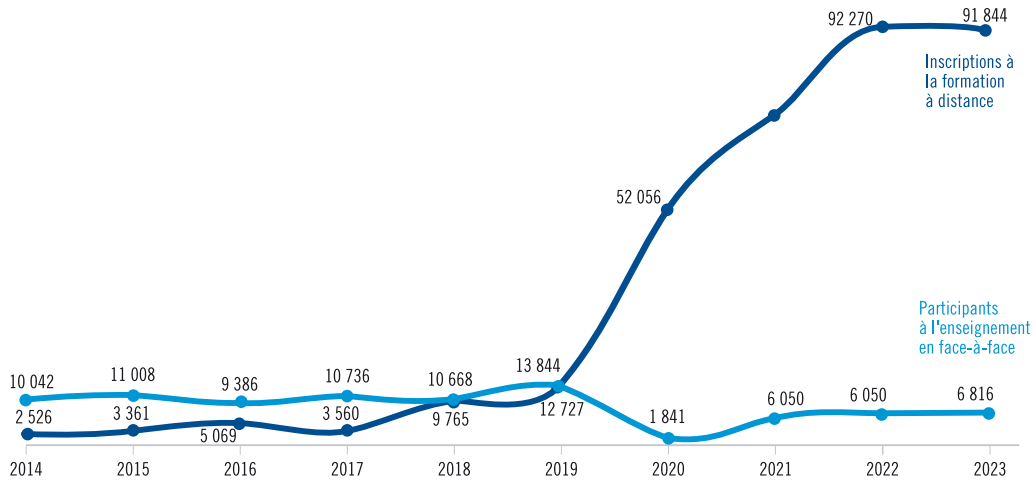
Les chiffres confirment également que le Centre a bien progressé dans la reconstruction de sa base de formation en présentiel, conformément à son plan stratégique, tout en poursuivant l'expansion de son univers d'apprenants en ligne grâce à une série de nouveaux services d'apprentissage en ligne.

NOMBRE D'INSCRIPTIONS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2023)



Source: MAP, eCampus, SoliComm, plateformes externes d'apprentissage en ligne gérées par le Centre. Les chiffres de l'apprentissage à distance en 2022 et 2023 incluent les participants indirects inscrits à des cours de formation sur les plateformes gérées par le Centre.

PORTÉE DES ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2023)



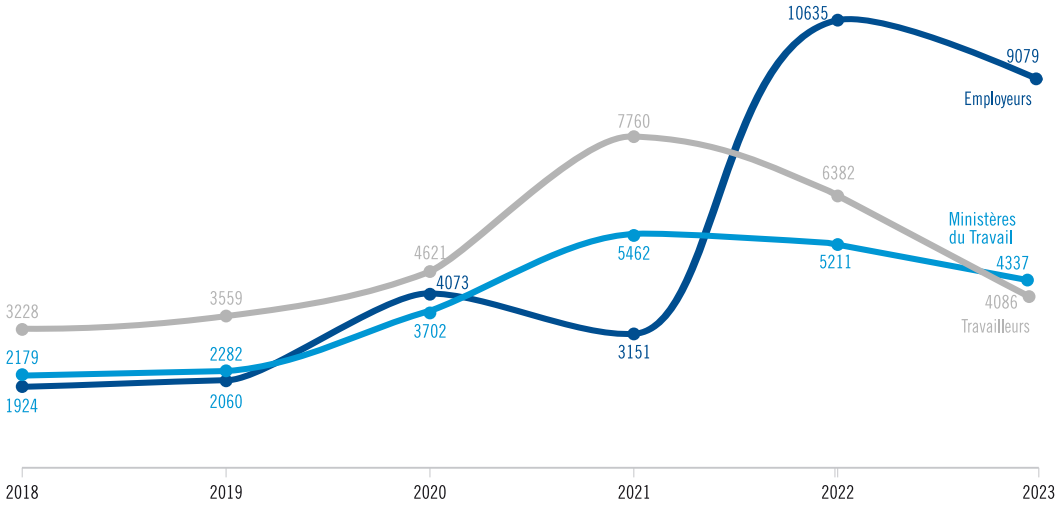
Source: MAP, eCampus, SoliComm

Les mandants de l'OIT ont été parmi les principaux bénéficiaires de cette croissance. L'exercice biennal 2022-23 a comptabilité un total de 45 569 participants provenant des principaux mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, représentants des employeurs et fonctionnaires du ministère du Travail), soit une augmentation de 18 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2021-22 (28 769) et plus du double du chiffre enregistré au cours de l'exercice biennal 2018-19 (15 232).

Les chiffres montrent qu'en termes de nombres absolus, la croissance de la portée de l'apprentissage parmi les principaux mandants a ralenti au cours de l'exercice biennal car le Centre s'est partiellement

recentré sur la formation en présentiel, en commençant par des activités pour les représentants des travailleurs en 2022 et suivies par des activités pour les représentants des employeurs en 2023. Malgré cela, la **part des participants issus des principaux mandants dans l'univers des participants est passée de 22 à 24 pour cent**, en partie grâce au lancement d'un fonds spécial pour les bourses alimenté par l'excédent du bénéfice net de l'exercice biennal précédent.

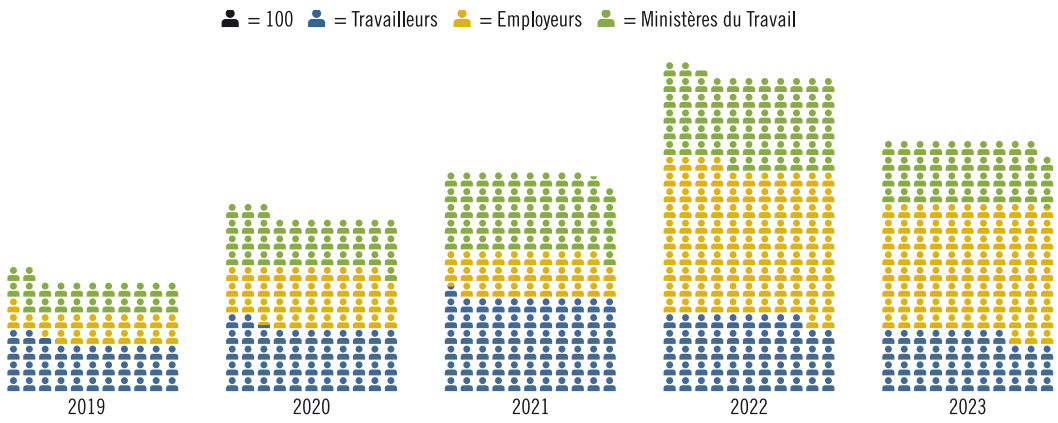
PORTÉE DE LA FORMATION PROPOSÉE PAR LE CENTRE AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2016-2023)



Source: MAP, eCampus, SoliComm • Depuis 2022, les inscriptions sur les plateformes externes gérées par le Centre et liées à ACT/EMP sont incluses.

La ventilation des chiffres par canal de prestation de services révèle que les activités de formation à l'intention des représentants des travailleurs et des gouvernements sont plus susceptibles d'avoir été menées en présentiel, tandis que les activités de formation à l'intention des représentants des employeurs ont fortement tiré parti de l'apprentissage en ligne, le cas échéant via des plateformes externes développées et gérées par le Centre pour le compte d'organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE). Les participants touchés par le Centre par le biais de ces OEE et des plateformes (16 332) ont été enregistrés en tant que bénéficiaires indirects.

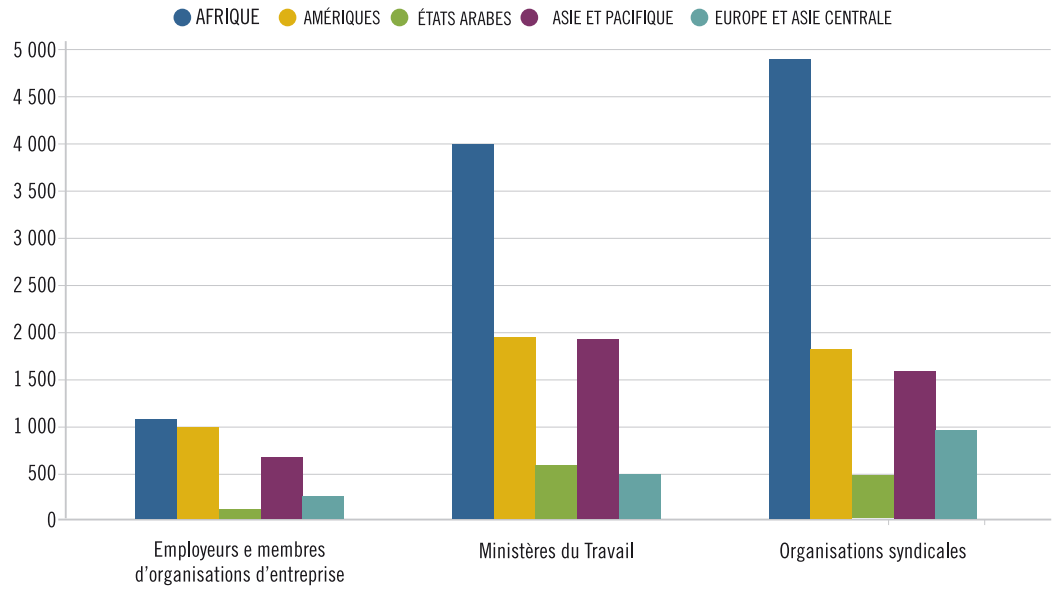
PORTÉE DE LA FORMATION AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2019-2023)



Source: MAP, eCampus, SoliComm. Depuis 2022, les inscriptions sur les plateformes externes gérées par le Centre et liées à ACT/EMP sont incluses.

La ventilation des chiffres par région montre que les participants de la région Afrique ont fortement adopté les activités dédiées aux représentants des travailleurs et des gouvernements, tandis que les inscriptions des États arabes sont restées à la traîne par comparaison; pour les représentants des employeurs, la répartition régionale était relativement plus équilibrée.

PARTICIPANTS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT PAR RÉGION D'ORIGINE (EXERCICE BIENNAL 2022-23)

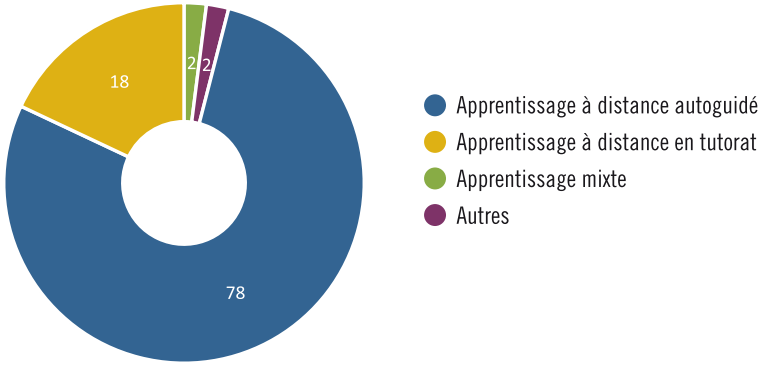


Source: MAP, eCampus; les inscriptions indirectes d'employeurs sur des plateformes externes ne sont pas incluses en raison du manque de données régionales.

Les services d'apprentissage en ligne du Centre ont continué à faire l'objet d'une forte demande. Les apprenants en ligne ont facilement profité des cours d'apprentissage à distance gratuits et autoguidés du Centre, accessibles 24 heures sur 24 dans différentes langues via l'eCampus du Centre.

Les cours d'apprentissage à distance autoguidés les plus populaires portaient sur des aspects de la santé et de la sécurité au travail (SST), les normes internationales du travail (NIT) et les pratiques commerciales durables. L'apprentissage à distance autoguidé a été le premier contact avec le Centre pour de nombreux participants, souvent suivi d'une participation à un cours avec tuteur impliquant un effort d'apprentissage soutenu de plusieurs heures.

UNIVERS DES APPRENANTS EN LIGNE PAR TYPE D'APPRENTISSAGE À DISTANCE (2022-23)



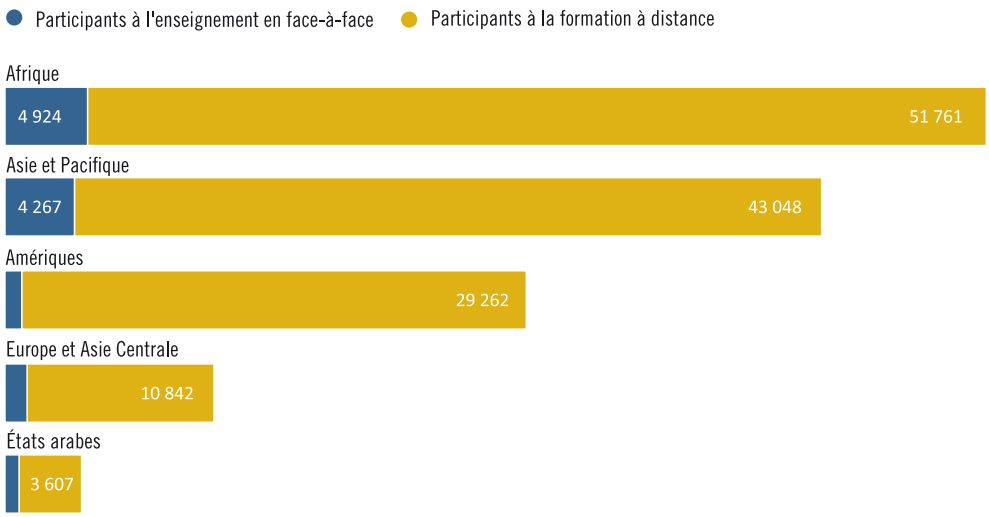
Source: eCampus, SoliComm

LES COURS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE AUTOGUIDÉS LES PLUS POPULAIRES PAR NOMBRE D'INSCRIPTIONS (2022-23)

Clé: La taille des bulles est proportionnelle au nombre d'inscriptions. Par exemple, 10 064 personnes se sont inscrites au module de formation à la gestion de la sécurité incendie (le cours le plus populaire sur l'eCampus), 8 808 à celui sur les entreprises et le travail décent, 11 555 à celui sur la gestion du cycle de projet et 7 186 au module d'apprentissage sur les NIT.

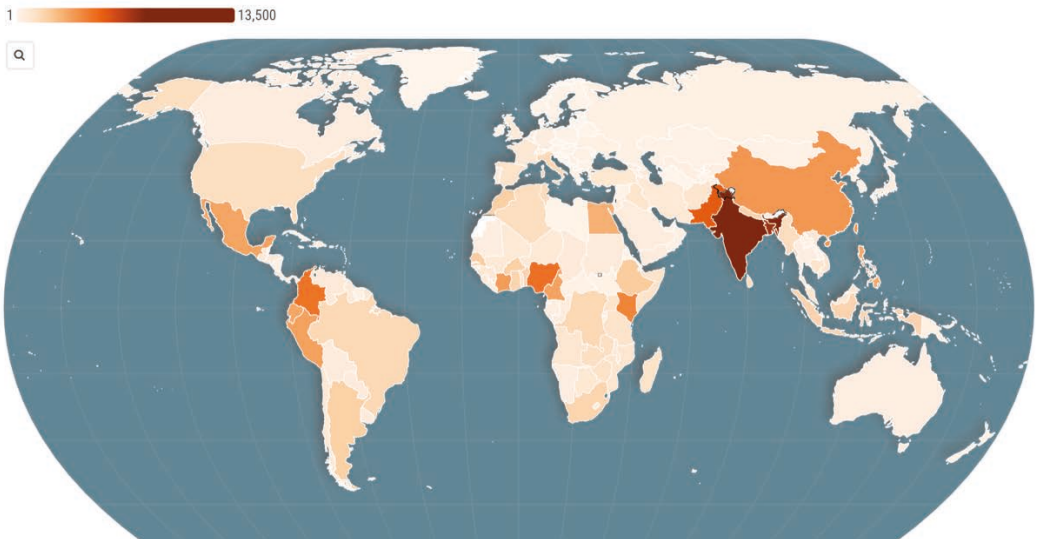
Le Centre a atteint des apprenants aux quatre coins du monde. Principalement grâce à ses activités en ligne, le Centre a encore élargi sa portée parmi les apprenants de pays à revenu moyen et supérieur tels que l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Mexique, le Nigeria, le Pakistan et les Philippines, ainsi que l'Italie et les États-Unis. Dans des pays comme l'Inde, l'apprentissage en ligne est resté le principal moyen d'accéder aux services du Centre, même après la fin de la pandémie. En 2022, la forte augmentation du coût des billets d'avion et les connexions limitées ont d'abord ralenti la reprise des activités de formation en présentiel sur le campus, alors que les activités en présentiel sur le terrain ont repris plus rapidement. Les activités sur les campus ont finalement commencé à reprendre en 2023, sous l'effet de la demande des projets de coopération au développement de l'OIT qui rattrapaient les activités de formation reportées pendant la pandémie.

UNIVERS DES PARTICIPANTS PAR RÉGION (2022-23)



Source: MAP, eCampus, SoliComm

RÉPARTITION DES APPRENANTS DU CENTRE PAR PAYS (2022-23)



Source: MAP, SoliComm et eCampus

Le Centre a encore renforcé sa position en tant que centre d'apprentissage sur les thèmes du travail décent pour le personnel de l'OIT et des Nations Unies. Au cours de l'exercice 2022-23, le Centre a enregistré 4 000 apprenants uniques, dont beaucoup ont participé à plus d'une activité (7 346 inscriptions). Les chiffres montrent également qu'à la fin de 2023, l'apprentissage en ligne était fermement établi comme un canal supplémentaire pour la formation en cours d'emploi de l'OIT.

PERSONNEL DE L'OIT FORMÉ PAR LE CENTRE (2014-23)

Prospective avec l'équipe d'appui technique au travail décent et le bureau de l'OIT pour l'Europe orientale et l'Asie centrale.

Les 23 et 24 novembre 2023, le Centre a organisé un exercice de prospective pour l'équipe d'appui technique au travail décent et le bureau de l'OIT pour l'Europe orientale et l'Asie centrale. Cet exercice s'inscrivait dans le cadre d'une retraite d'équipe à Tachkent (Ouzbékistan), organisée pour promouvoir une vision de changement positif.

La prospective est une approche de la réflexion stratégique qui aide à comprendre la complexité, à définir une orientation et à préparer le terrain pour la planification et la mise en œuvre des stratégies. La prospective, en tant qu'approche de réflexion stratégique, est conçue pour ouvrir un éventail élargi de perceptions des options disponibles, de sorte que la planification de la stratégie soit plus judicieuse.

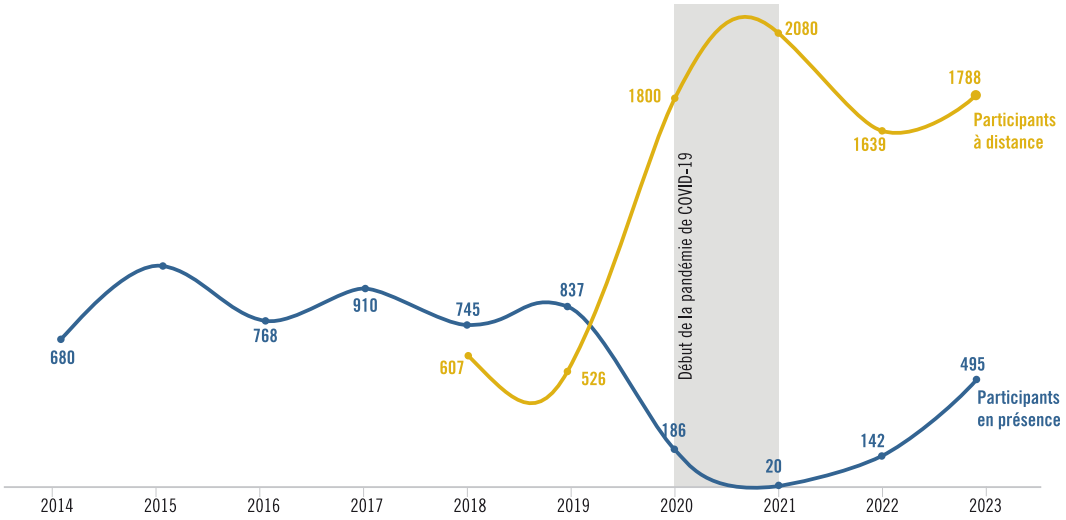
La prospective reconnaît que l'avenir n'est pas prévisible (car il n'est pas prédéterminé) mais que les résultats futurs peuvent être influencés par les choix actuels. Même s'il est impossible de déterminer quel sera l'avenir parmi les infinies possibilités, sa forme peut néanmoins être influencée par les actions (ou l'inaction) entreprises dans le présent.

Les méthodes de prospective utilisées pendant la retraite visaient à construire des futurs préférables:

- La cartographie des scénarios - également appelée planification des scénarios - consiste à élaborer un ensemble d'histoires alternatives plausibles qui peuvent être utilisées pour recadrer la situation actuelle. Les scénarios sont élaborés dans le cadre de conversations stratégiques fondées sur l'analyse de ce que l'on appelle les mégatendances ou les moteurs de changement. L'un des moteurs du changement est l'évolution significative des conditions environnementales, économiques, politiques et sociales qui se produira au cours des prochaines années et qui est susceptible de «façonner l'espace stratégique» pour l'équipe d'appui technique au travail décent.
- La rétropolation («back-casting») consiste à traduire la vision d'un avenir privilégié en stratégies réalisables. La rétropolation définit un avenir souhaitable, puis travaille à l'envers pour identifier les principaux événements et décisions qui le généreraient, afin de permettre à l'équipe d'appui technique d'envisager les actions nécessaires aujourd'hui pour relier l'avenir au présent.

Guidée par ces approches, l'équipe a cocréé trois scénarios d'un meilleur avenir pour le bureau et a finalement convergé ces scénarios dans un couloir stratégique. Le parcours a été approfondi au cours d'une activité de suivi du développement du personnel dans le cadre d'un plan d'amélioration des capacités à l'échelle du bureau.

Mener un changement positif dans les situations de crise - une photo de groupe de la retraite de Tachkent

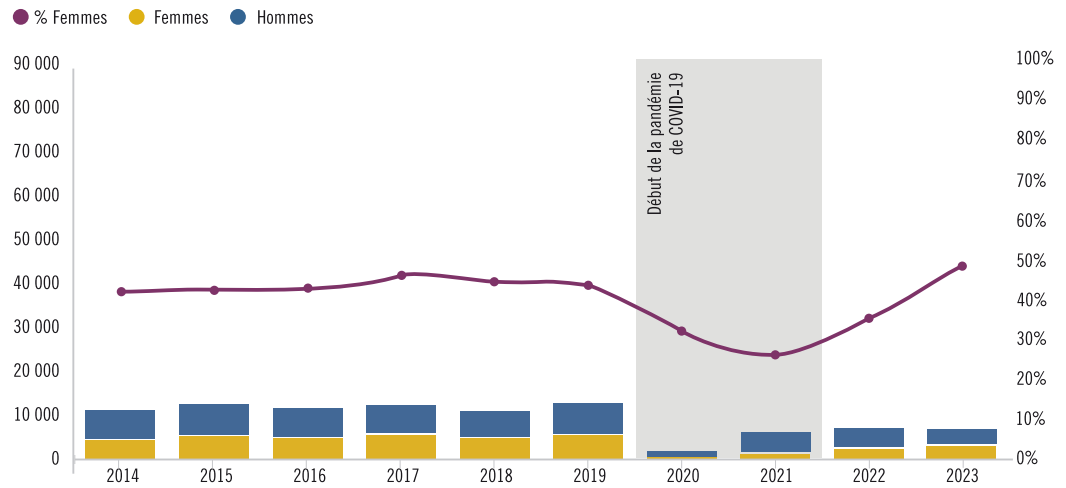


Source: MAP, eCampus, SoliComm. Avant 2018, les participants n'étaient pas déclarés séparément en fonction de la modalité de formation. Les données relatives aux apprenants à distance sont basées sur le nombre d'apprenants à distance uniques.

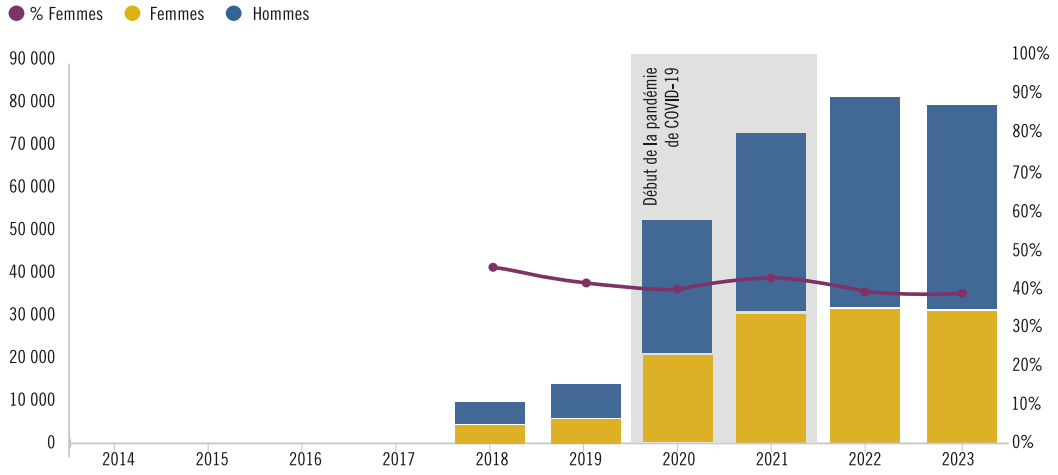
La portée du Centre auprès des femmes n'a jamais été aussi importante. Au cours de la période biennale 2022-23, 65 531 femmes se sont inscrites aux activités de formation du Centre (parmi lesquelles 5 684 à des formations en présentiel et 59 847 à des activités d'apprentissage en ligne), soit une augmentation de 22 pour cent par rapport aux chiffres observés au cours du biennat 2020-21 (2 150 et 51 343, respectivement) et trois fois les chiffres enregistrés avant la pandémie de COVID-19 (10 176 et 10 214, respectivement). Pour la première fois de son histoire, en 2023, le Centre a presque atteint la parité hommes-femmes (48 pour cent) dans ses activités de formation en présentiel; pour les apprenants à distance, la part des femmes s'élevait à 39 pour cent.

PARTICIPATION DES FEMMES À LA FORMATION (2019-2023)

Cours de formation en présentiel



Activités d'apprentissage en ligne

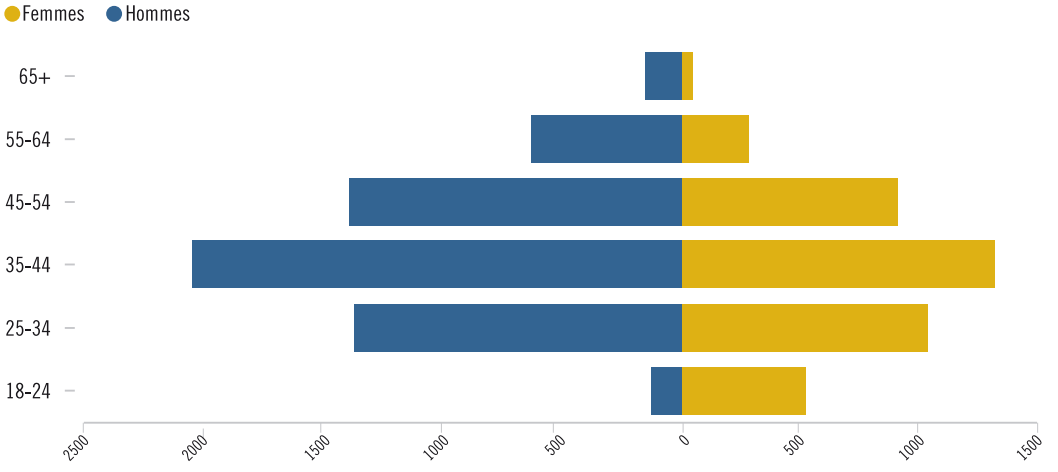


Source: MAP, eCampus, SoliComm. Les inscriptions sur des plateformes externes gérées par le Centre ne sont pas incluses.

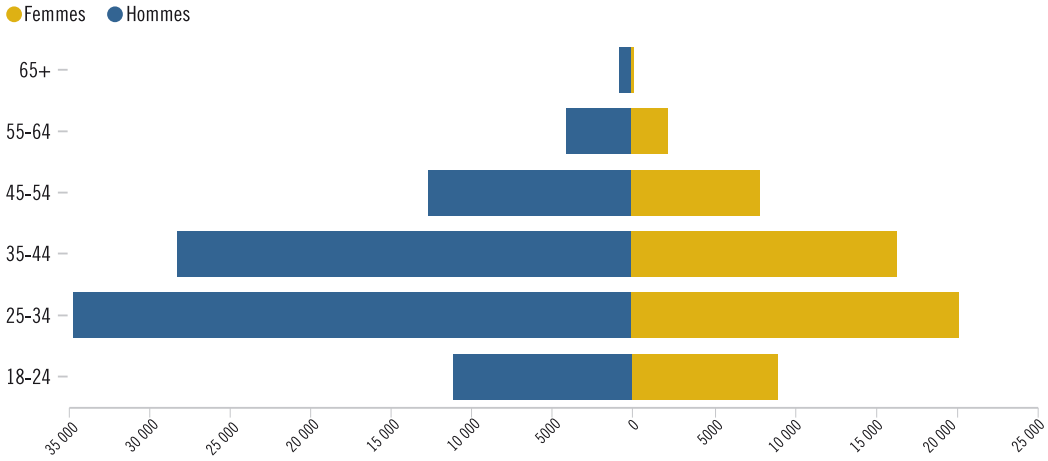
Une ventilation des données sur les participants par tranche d'âge révèle que **les activités en ligne ont été très appréciées par les jeunes apprenants** - hommes et femmes confondus - tandis que les activités de formation en présentiel ont été davantage suivies par les professionnels en milieu de carrière. Dans les activités de formation en présentiel, les femmes constituaient la majorité relative des très jeunes apprenants (18-24 ans), tandis que les hommes dominaient dans les groupes d'apprenants plus âgés. Afin d'améliorer la parité hommes-femmes dans ses activités, le Centre a lancé en 2022, puis en 2023, un certain nombre de projets de coopération au développement destinés explicitement aux femmes et mettant l'accent sur l'exploitation de la technologie numérique pour améliorer l'échelle et l'impact de ses activités. Le Centre a également mené plusieurs campagnes de sensibilisation dans les médias sociaux destinées explicitement aux femmes.

UNIVERS DES PARTICIPANTS PAR GENRE ET PAR TRANCHE D'ÂGE (2022-23)

Cours de formation en présentiel



Activités d'apprentissage en ligne



Source: eCampus et MAP

Compétences numériques pour les jeunes

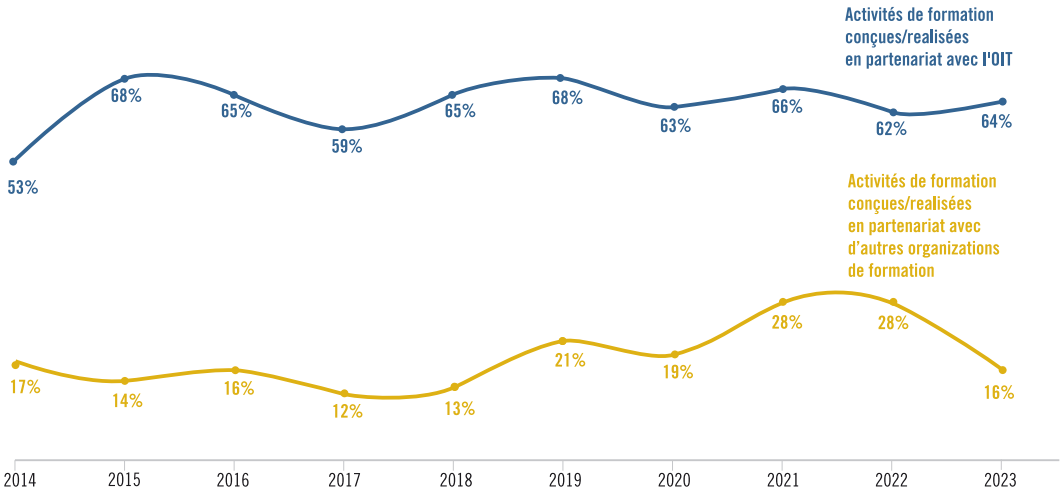
Le projet «Des compétences numériques pour l'emploi décent des jeunes» en Afrique du Sud est une initiative conjointe du ministère des Communications et des Technologies numériques, de l'OIT, de l'Union internationale des télécommunications et du Programme des Nations Unies pour le développement. Le projet vise à aider les jeunes Sud-Africains à accéder à l'économie numérique. Dans le cadre de ce projet, le Centre a été chargé en 2022 d'organiser **des Appels à solutions: innovation et compétences**. L'objectif de ces appels était de cocréer des initiatives de développement des compétences numériques qui seraient mises en œuvre par des organisations intermédiaires locales en touchant les jeunes. En avril 2023, les quatre lauréats ont participé à un **camp d'entraînement pour l'innovation** virtuel, au cours duquel ils ont réfléchi, affiné leurs idées et construit ensemble une intelligence collective pour soutenir l'acquisition de compétences numériques en Afrique du Sud. Le camp d'entraînement a aidé les quatre institutions à concevoir les éléments de leur projet, à répertorier les parties prenantes impliquées et à se concentrer sur la prise de décision fondée sur des données. Ils se sont également familiarisés avec des outils pratiques pour guider, concevoir et gérer l'expérience d'apprentissage de leurs étudiants, ainsi qu'avec les applications de réalité virtuelle dans le secteur du développement. À la fin du camp, des prototypes de projets ont été développés, mis au point et testés. En juillet 2023, les organisations se sont réunies à nouveau dans le cadre d'un **Laboratoire d'innovation** numérique afin de susciter l'inspiration et de fournir des conseils pour une formation réussie en matière de numérisation et d'innovation. Au Laboratoire, les projets élaborés après le camp ont reçu des conseils techniques et ont été validés. Il s'agissait de procéder à un examen global du cycle d'innovation et de faire progresser les projets en les faisant passer d'une focalisation exclusive sur les compétences numériques à une double focalisation sur l'innovation **et l'inclusion.** Pour plus d'informations, voir https://www.itcilo.org/stories/digital-inclusion-action#toc-supporting-innovative-solutions

Les fiers gagnants de l'appel à solutions: innovation et compétences

Le Centre a encore renforcé la robustesse de son cadre de gouvernance numérique. Le nombre d'apprenants en ligne ne cessant d'augmenter, il est devenu urgent de mieux structurer l'approche du Centre en matière de gouvernance numérique. Fin 2022, le Centre a publié des lignes directrices sur le cadre de gouvernance numérique qui décrivent ses processus et outils de gouvernance numérique pour la collecte, le traitement, l'analyse et, le cas échéant, la diffusion de données sur les participants. Le cadre établit fermement les droits numériques des apprenants, y compris le droit à la confidentialité des données, et décrit les mesures d'inclusion numérique de l'organisation. En 2023, le Centre a complété ce cadre de gouvernance numérique par un manifeste encadrant l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) à des fins d'apprentissage et de formation (voir plus loin).

Le Centre a cocréé des contenus d'apprentissage en collaboration avec l'OIT et des organisations partenaires locales. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, deux activités du Centre sur trois (63 pour cent) ont été conçues et/ou dispensées en partenariat avec l'OIT, réaffirmant la dimension stratégique de cette alliance d'apprentissage. Une activité de formation sur quatre a été conçue et/ou dispensée en partenariat avec des organismes de formation nationaux ou régionaux, combinant l'expertise mondiale avec une connaissance approfondie du contexte local. Dans ce dernier cas, les tendances observées depuis 2014 - et plus particulièrement le pic des activités cocréées en 2021 et 2022 - montrent que les activités d'apprentissage numérique éliminent les obstacles aux partenariats d'apprentissage puisque les coûts de transaction liés aux déplacements physiques ne s'appliquent pas. Avec la résurgence de la formation en présentiel, les coûts d'opportunité de la cocréation avec les partenaires locaux ont à nouveau augmenté. Cela signifie que les efforts de collaboration futurs devraient se concentrer sur la prestation conjointe d'activités d'apprentissage à distance et la co-animation de cours sur le terrain.

PARTENAIRES STRATÉGIQUES DU CENTRE (2014-2023)



Source: MAP

LE MANIFESTE DU CENTRE SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ARTIFICIAL INTELLIGENCE MANIFESTO FOR ITCILO: EMBRACING AI FOR LEARNING AND DEVELOPMENT

INTRODUCTION:

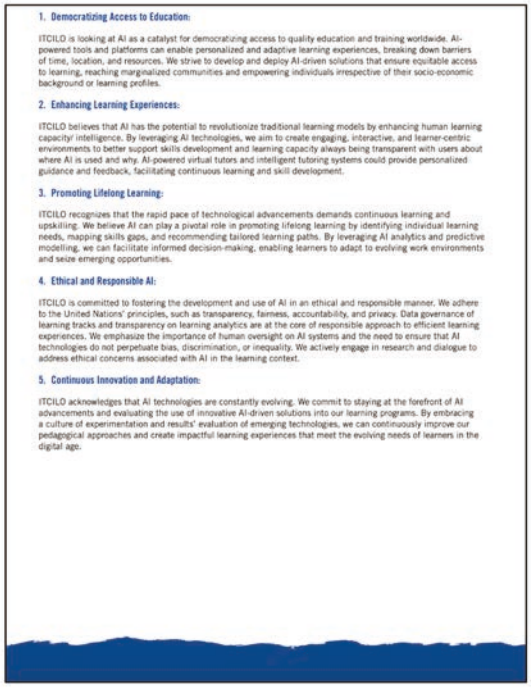
The International Training Centre of the International Labour Organization (ITCILO) recognizes the transformative potential of Artificial Intelligence (AI) in the context of learning and development. AI has the power to revolutionize education, enhance skills development, and promote inclusive and sustainable growth. Building upon the United Nations' principles for the ethical use of AI, and the UNESCO Beijing Consensus on Artificial Intelligence and Education, ITCILO is committed to harnessing the benefits of AI while safeguarding ethical considerations and ensuring human centeredness.

AI in education raises concerns about widening the digital divide, exacerbating inequalities, perpetuating biases, fostering surveillance, potentially leaving marginalized communities without access, deepening skill gaps, and hindering impactful learning experiences for all.

This manifesto outlines ITCILO's commitments regarding the use of AI and third parties' AI-based tools in the learning context. The five points listed in this manifesto should be seen as a guiding principle to tackle the critical concerns that are emerging due to the increasing use of artificial intelligence in education.

COMMITMENTS:

To unlock the full potential of AI in education, a comprehensive approach is essential to address emerging concerns. This involves establishing ethical guidelines, regulatory frameworks, conducting ongoing research, fostering collaboration, and facilitating dialogue among stakeholders. By adopting a multi-stakeholder approach, we aim to shape the responsible and beneficial use of AI in learning contexts. This process involves identifying underlying assumptions regarding AI implementation through expert insights and regular consultation. ITCILO believes in the power of collaboration and knowledge sharing to maximizing the potential of AI in learning and skills development. We advocate for partnerships with stakeholders from academia, industry, civil society, and governments to collectively address challenges and share best practices. Through international cooperation, research collaborations, and capacity-building initiatives, we aim to foster a global AI community that works towards a common goal of harnessing AI for sustainable development.



1. Democratizing Access to Education:

ITCILO is looking at AI as a catalyst for democratizing access to quality education and training worldwide. AI-powered tools and platforms can enable personalized and adaptive learning experiences, breaking down barriers of time, location, and resources. We strive to develop and deploy AI-driven solutions that ensure equitable access to learning, reaching marginalized communities and empowering individuals irrespective of their socio-economic background or learning profiles.

2. Enhancing Learning Experiences:

ITCILO believes that AI has the potential to revolutionize traditional learning models by enhancing human learning capacity/ intelligence. By leveraging AI technologies, we aim to create engaging, interactive, and learner-centric environments to better support skills development and learning capacity always being transparent with users about where AI is used and why. AI-powered virtual tutors and intelligent tutoring systems could provide personalized guidance and feedback, facilitating continuous learning and skill development.

3. Promoting Lifelong Learning:

ITCILO recognizes that the rapid pace of technological advancements demands continuous learning and upskilling. We believe AI can play a pivotal role in promoting lifelong learning by identifying individual learning needs, mapping skills gaps, and recommending tailored learning paths. By leveraging AI analytics and predictive modelling, we can facilitate informed decision-making, enabling learners to adapt to evolving work environments and seize emerging opportunities.

4. Ethical and Responsible AI:

ITCILO is committed to fostering the development and use of AI in an ethical and responsible manner. We adhere to the United Nations' principles, such as transparency, fairness, accountability, and privacy. Data governance of learning tracks and transparency on learning analytics are at the core of responsible approach to efficient learning experiences. We emphasize the importance of human oversight on AI systems and the need to ensure that AI technologies do not perpetuate bias, discrimination, or inequality. We actively engage in research and dialogue to address ethical concerns associated with AI in the learning context.

5. Continuous Innovation and Adaptation:

ITCILO acknowledges that AI technologies are constantly evolving. We commit to staying at the forefront of AI advancements and evaluating the use of innovative AI-driven solutions into our learning programs. By embracing a culture of experimentation and results' evaluation of emerging technologies, we can continuously improve our pedagogical approaches and create impactful learning experiences that meet the evolving needs of learners in the digital age.

(https://www.itcilo.org/our-manifesto-embrace-ai-learning-and-development)

Autres services de développement des capacités

Le portefeuille de services du Centre, conçu pour encourager le développement des capacités institutionnelles, s'est étoffé grâce à la forte demande de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Le Centre a également continué à asseoir sa réputation en tant **que fournisseur de solutions de développement des capacités au niveau du système, en mettant l'accent sur les campagnes de communication et de plaidoyer et sur les services d'animation d'événements**. Au cours de la période 2022-23, le Centre a mis en œuvre 653 activités non liées à la formation, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport au biennat précédent. La majorité de ces missions concernaient le soutien au développement de produits, y compris la production de médias numériques, les services de conseil et les services d'animation de conférences et d'événements. En comparaison, le nombre de missions liées à des campagnes de communication et de plaidoyer était peu élevé mais, comme indiqué précédemment dans ce rapport, la valeur des contrats correspondants et la portée auprès des bénéficiaires étaient souvent importantes.

Soutien au développement de produits

Fort du succès des travaux réalisés au cours du biennat 2020-21, le Centre a été chargé à plusieurs reprises en 2022-23 de participer à l'**élaboration de matériel pédagogique, de cours en ligne et de plateformes d'apprentissage en ligne pour les organisations partenaires locales**. Ces services de conseil ont souvent été regroupés dans des paquets de services sous contrat de l'OIT et fournis en partenariat étroit avec des experts des départements de politique et des bureaux extérieurs de l'OIT. En règle générale, les missions ont été confiées à des organisations partenaires locales appartenant à des mandants de l'OIT, notamment des instituts de formation syndicale, des OE, des instituts de formation d'inspecteurs du travail et des centres de formation en administration du travail et en relations industrielles.

Sur demande, le Centre a également fourni un **soutien opérationnel et de maintenance pour ces plateformes**. Ces services de suivi comprennent, entre autres, l'hébergement de ces plateformes sur le serveur 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 coresponsabilité des services d'apprentissage, les apprenants individuels touchés par un intermédiaire institutionnel sont suivis et déclarés en tant que bénéficiaires indirects. En 2022-23, le Centre a enregistré **24 008 inscriptions sur les plateformes d'apprentissage gérées pour le compte de ses intermédiaires institutionnels**.

Conférences et événements de dialogue

Le Centre a une longue expérience en matière de **modération de conférences et d'événements de dialogue en présentiel**. Après le début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, le Centre a orienté ces activités vers les événements en ligne, en s'appuyant d'abord sur ses capacités de webinaires et en **introduisant par la suite une série d'applications de conférences virtuelles et hybrides** en partenariat avec des prestataires de services spécialisés. Ces services d'animation d'événements virtuels reflétaient la demande en forte croissance de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies et d'intermédiaires institutionnels liés aux mandants de l'OIT sur le terrain.

Par exemple, en 2022-23, le Centre a accueilli une foire virtuelle pour le compte du département DCOMM du BIT, a animé une retraite virtuelle pour le département GOUVERNANCE et a organisé deux événements en format hybride sur l'avenir des conférences à partir de son laboratoire d'innovation en matière d'apprentissage nouvellement créé.

Lorsque les réunions présentielles sont redevenues possibles à partir du second semestre 2022, le Centre a organisé une série d'événements mondiaux et régionaux pour le compte de l'OIT et d'autres clients, notamment une académie régionale sur le genre à Bangkok, une conférence mondiale pour les praticiens de l'évaluation sur son campus de Turin et un certain nombre de retraites physiques pour les départements du BIT. Ensemble, **ces événements ont attiré 11 271 participants**.

REPÚBLICA PORTUGUESA | MINISTÉRIO DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP

Dialogue social sur les stratégies de développement des compétences pour la CPLP

Depuis des décennies, le Portugal est l'un des principaux partenaires stratégiques du Centre dans le cadre d'un effort programmatique conjoint visant à promouvoir le travail décent, à faciliter la création d'opportunités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité, et à améliorer l'employabilité dans les pays lusophones (Angola, Brésil, Cap-Vert, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mozambique, Portugal, São Tomé et Príncipe et Timor-Leste). Cette collaboration a pris la forme de programmes de formation axés sur des domaines tels que la protection sociale, l'emploi et la formation professionnelle, qui ont bénéficié à plus de 6 000 participants. L'une des activités phares soutenues dans le cadre de ce programme en 2023 a été un événement de dialogue visant à renforcer le développement des compétences par le biais du dialogue social, co-animé avec l'Institut portugais pour l'emploi et la formation professionnelle (Instituto do Emprego e Formação Profissional / IEFP). L'événement a eu lieu du 21 au 23 novembre à Lisbonne, avec 36 représentants tripartites de haut niveau de la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP).

L'événement était structuré autour des cinq piliers de la nouvelle stratégie de l'OIT sur les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie, ratifiée lors de la 109e session de la Conférence internationale du Travail en 2021. Il a offert une plateforme de dialogue entre les représentants des gouvernements et les partenaires sociaux des pays de la CPLP, animant les discussions sur le rôle du dialogue social dans chacun des piliers de la stratégie de l'OIT. L'objectif principal était de promouvoir la compréhension mutuelle et l'engagement actif, aux niveaux national et régional, de toutes les parties prenantes impliquées dans les systèmes et initiatives de développement des compétences. Les participants et les institutions ont établi un solide réseau de contacts, jetant les bases de discussions permanentes et d'une mise en œuvre collaborative des activités, non seulement au niveau national, mais aussi dans le cadre d'une coopération plus large au sein de la CPLP.

Services de conseil

Le Centre a fourni des services de conseil à un large éventail d'organisations, parmi lesquelles des instituts de formation des travailleurs, des OE, des centres de formation gouvernementaux, des centres d'EFTP et d'autres entités. Ces services de conseil mettaient l'accent sur la **conception de la stratégie organisationnelle mais aussi sur les aspects opérationnels de la mise en œuvre de la stratégie**, et l'accent thématique était mis sur les processus de transformation numérique, les services fondés sur les données pour une prise de décision basée sur des preuves et l'innovation en matière d'apprentissage. Par exemple, le Centre a réalisé une évaluation des capacités institutionnelles de l'Institut des relations industrielles du Bangladesh, a conseillé l'unité

de développement des partenariats de la FAO sur les services basés sur les données pour la cartographie des parties prenantes, a continué à déployer des applications de gestion des relations avec la clientèle pour les OEE et a conseillé le bureau de l'OIT au Viet Nam sur l'élaboration d'un plan d'amélioration de la capacité numérique.

Soutenir les parcours de transformation numérique des OEE

Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) peuvent tirer parti des outils numériques pour rationaliser les opérations, renforcer l'engagement du personnel et offrir une plus grande valeur ajoutée à leurs membres grâce à des produits, des services et des flux de travail innovants. Toutefois, pour atteindre une véritable maturité numérique, il ne suffit pas d'adopter de nouvelles technologies, il faut également procéder à des changements organisationnels importants et mettre en place une culture, des processus et des pratiques favorables.

Conscient de ce besoin, le Programme d'activités pour les employeurs du Centre **propose une série d'outils et de services de conseil conçus pour soutenir les OEE tout au long de leur évolution numérique**. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, 18 OEE cherchant à améliorer leur offre de cours à distance pour leurs membres ont reçu du Centre un **système de gestion de l'apprentissage (LMS) de pointe** entièrement adapté à leurs besoins. Parallèlement, une formation sur mesure a été dispensée afin d'améliorer leur capacité à concevoir des cours en ligne à l'aide de méthodologies participatives avancées. Les OEE qui utilisent le LMS du Centre ont atteint globalement plus de 25 000 entreprises, le LMS permettant à de nombreuses OEE d'occuper une place de choix sur leurs marchés nationaux respectifs.

Le Programme continue d'offrir des **systèmes de gestion de la relation client (CRM)** spécialement conçus pour les OEE. Plus de 50 OEE dans le monde utilisent le système CRM du Centre pour gérer efficacement les données de leurs membres, et huit nouveaux venus les rejoindront au cours de la période 2024-25. Une gestion efficace des données relatives aux membres est essentielle pour élaborer des stratégies d'affiliation solides visant à fidéliser les membres existants, à encourager l'engagement et à attirer de nouveaux segments au sein du secteur privé. Dans ce contexte, en 2022-23, le Programme a organisé trois cours sur le développement des effectifs, dont ont bénéficié plus de 100 représentants des employeurs. En outre, il a fourni des conseils pour l'élaboration de stratégies de développement des effectifs pour les OEE aux niveaux national et sectoriel en Amérique latine.

À l'horizon 2024-25, le Programme des activités pour les employeurs testera deux nouveaux outils pour soutenir davantage les OEE dans leur parcours numérique: un **chatbot (agent conversationnel) juridique** axé sur les cadres réglementaires du travail et un **moniteur de politique (*policy tracker*)** adapté aux OEE. Ces initiatives marquent l'engagement continu du Centre à donner aux OEE les outils et l'expertise nécessaires pour prospérer dans un monde de plus en plus numérique.

Pour plus d'informations sur le sujet, voir https://www.itcilo.org/resources/taking-stock-digital-dividend.

Le Centre a également fourni un large éventail de **services de soutien à l'innovation**, y compris des conseils aux mandants de l'OIT sur les moyens **de tester et d'étendre des solutions innovantes** qui renforcent l'échelle et l'impact des politiques et des institutions promouvant la justice sociale par le biais du travail décent, en mettant l'accent sur les domaines prioritaires dans les résultats politiques et sur le financement innovant. Le Centre a soutenu plusieurs initiatives départementales de l'OIT destinées à **promouvoir une culture de l'innovation** dans l'ensemble de l'organisation et a aidé les mandants de l'OIT à accroître la portée et l'impact de leurs services, notamment en tirant parti de technologies appropriées et durables.

Le Centre a en outre mis en place un **réseau d'organisations et d'acteurs innovants** pour faciliter l'échange d'informations et de connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la promotion de la justice sociale. En octobre 2022, le Centre a **ouvert un Laboratoire d'innovation** dédié à la démonstration physique des technologies d'apprentissage de pointe et à l'organisation d'événements d'apprentissage hybrides.

Le 12 octobre 2023, le Centre a animé un symposium sur le potentiel de transformation de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine du développement des ressources humaines, auquel ont participé des experts de premier plan dans ce domaine et qui a abordé des questions clés qui façonneront l'avenir du travail. Le symposium s'est déroulé selon une modalité hybride: retransmis en direct à un public mondial depuis le Laboratoire d'innovation du Centre, il a également été suivi en personne par les chefs des départements des ressources humaines de l'ensemble du système des Nations Unies qui s'étaient réunis la même semaine sur le campus à l'occasion d'une retraite.

En tant que promoteur de l'apprentissage tout au long de la vie, le Centre reconnaît que l'IA modifie déjà la nature du travail, les compétences requises par les professionnels de l'apprentissage et l'importance d'un perfectionnement continu. Dans ce contexte, l'événement a permis aux participants d'explorer le rôle de l'IA dans la construction de l'avenir. Le symposium s'est distingué par l'engagement du Centre à réunir différentes perspectives et à encourager les discussions interdisciplinaires. Le public pourra ainsi s'entretenir avec des spécialistes de la prospective, des chercheurs universitaires et des experts et praticiens de l'IA, afin d'explorer l'espace stratégique sous différents angles, d'écouter les partisans et les détracteurs des technologies basées sur l'IA et d'examiner d'un œil critique les applications pratiques. Le symposium a déclenché une série d'événements de suivi, notamment un symposium sur le lien entre l'IA et l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion, organisé en décembre 2023, et la décision d'investir dans un nouveau cours de formation sur l'exploitation de l'IA pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, la diversité et l'inclusion dans la gestion des RH. Pour plus d'informations sur le symposium, les intervenants et l'accès à une sélection de publications sur le sujet, voir https://www.itcilo.org/stories/exploring-ais-impact-human-resources-and-learning-development.

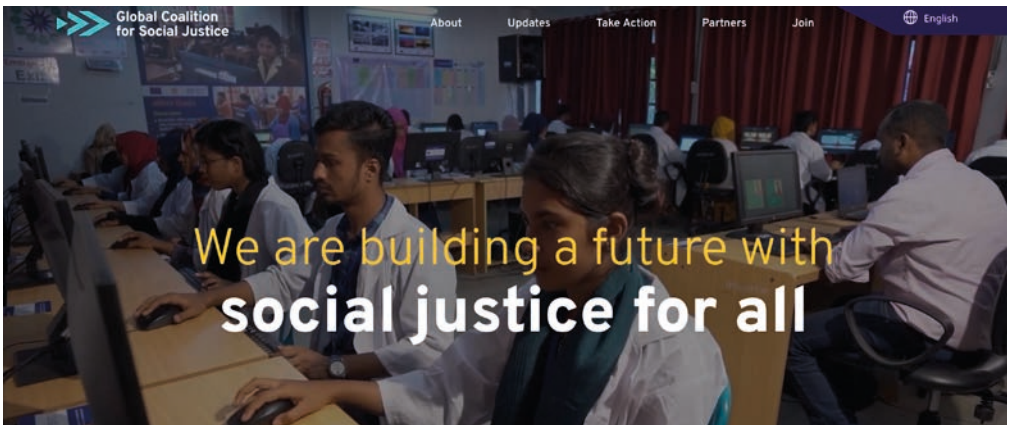
Campagnes de communication et de plaidoyer

Principalement à la demande de l'OIT, le Centre a conçu et réalisé un certain nombre de **campagnes de communication et de plaidoyer** pour promouvoir le travail décent et la justice sociale. En 2022, le projet phare dans ce domaine a été la campagne de communication liée à la Conférence mondiale sur le travail des enfants à Durban, menée par le Centre à la demande de l'unité FONDAMENTALS du BIT et de l'Alliance 8.7. En 2023, le Centre a été engagé par le Fonds Vision Zéro de l'OIT pour concevoir et réaliser une campagne de promotion des droits des travailleurs dans les plantations de café.

Plus de 200 000 personnes ont participé à ces deux campagnes de communication et de plaidoyer. Nous renvoyons le lecteur au chapitre sur les résultats pour plus d'informations sur la manière dont le Centre a suivi et compté ces bénéficiaires. En 2023, le Centre a également conclu un accord avec le secrétariat de la Coalition mondiale pour la justice sociale afin de concevoir le site web de leur campagne. La portée de cette mission a finalement été élargie pour inclure la facilitation de la consultation dans la préparation du Forum mondial de la CIT de 2024.

Le 12 octobre 2023, le Centre a animé un symposium sur le potentiel de transformation de l'intelligence artificielle (IA) dans le domaine du développement des ressources humaines, auquel ont participé des experts de premier plan dans ce domaine et qui a abordé des questions clés qui façonneront l'avenir du travail. Le symposium s'est déroulé selon une modalité hybride: retransmis en direct à un public mondial depuis le Laboratoire d'innovation du Centre, il a également été suivi en personne par les chefs des départements des ressources humaines de l'ensemble du système des Nations Unies qui s'étaient réunis la même semaine sur le campus à l'occasion d'une retraite.

En tant que promoteur de l'apprentissage tout au long de la vie, le Centre reconnaît que l'IA modifie déjà la nature du travail, les compétences requises par les professionnels de l'apprentissage et l'importance d'un perfectionnement continu. Dans ce contexte, l'événement a permis aux participants d'explorer le rôle de l'IA dans la construction de l'avenir. Le symposium s'est distingué par l'engagement du Centre à réunir différentes perspectives et à encourager les discussions interdisciplinaires. Le public pourra ainsi s'entretenir avec des spécialistes de la prospective, des chercheurs universitaires et des experts et praticiens de l'IA, afin d'explorer l'espace stratégique sous différents angles, d'écouter les partisans et les détracteurs des technologies basées sur l'IA et d'examiner d'un œil critique les applications pratiques. Le symposium a déclenché une série d'événements de suivi, notamment un symposium sur le lien entre l'IA et l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion, organisé en décembre 2023, et la décision d'investir dans un nouveau cours de formation sur l'exploitation de l'IA pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, la diversité et l'inclusion dans la gestion des RH. Pour plus d'informations sur le symposium, les intervenants et l'accès à une sélection de publications sur le sujet, voir https://www.itcilo.org/stories/exploring-ais-impact-human-resources-and-learning-development.



6. UN CHANGEMENT POSITIF

Au cours du biennat 2022-23, une série d'évaluations internes et externes ont fourni des preuves des produits, des retombées et des résultats des services de développement des capacités du Centre. Par le passé, ces évaluations s'appuyaient principalement sur des évaluations externes des activités de formation du Centre, ce qui laissait un angle mort en ce qui concerne les résultats de ses services de développement des capacités institutionnelles et au niveau du système. Pour répondre enfin à cette préoccupation, en 2022-23, le Centre a renforcé les processus de gestion de la qualité pour ses services de développement des capacités institutionnelles et au niveau du système, dans le cadre des efforts qu'il déploie actuellement pour aligner pleinement son système de gestion de la qualité sur les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). À des fins de classification, il a été décidé de traiter chaque mission de service comme un projet, structuré selon le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) qui sous-tend la norme ISO 21502 relative à la gestion de projet. Par la suite, des outils de contrôle de la qualité et de collecte de données ont été mis en place pour valider les conditions prédéfinies à chaque étape du cycle PDCA.

À la fin de l'année 2022, le Centre avait cartographié les chaînes de résultats pour toutes les catégories de services, défini les points de contrôle de la qualité et produit une boîte à outils en ligne pour la collecte de données. Le système de gestion de la qualité a été documenté dans l'édition 2023 des lignes directrices du Centre en matière de gestion de la qualité. Les graphiques au verso illustrent les chaînes de résultats pour chaque catégorie de services et les processus et outils de gestion de la qualité adoptés pour les différentes étapes du cycle PDCA.

En 2023, le Centre a procédé à des évaluations systématiques de ses services de formation *et* hors formation, en continuant à s'appuyer, dans le premier cas, sur des évaluations externes annuelles d'échantillons d'activités d'apprentissage et, dans le second cas, en procédant à des évaluations internes de missions phares dans chaque catégorie de services. Les principales conclusions de ces évaluations sont décrites dans l'encadré suivant.

La différence entre un changement positif à court terme et un changement positif durable à long terme

Le Centre établit une distinction entre les changements positifs à court et moyen terme induits par son travail (résultat) et les changements positifs durables à long terme (impact). Traditionnellement, les évaluations du Centre se sont concentrées sur la validation des changements positifs à court et moyen terme en raison de la nature de son cycle de programmation de deux ans (avec des délais plus courts pour apporter la preuve de l'efficacité) et parce que l'évaluation des changements durables à long terme serait généralement considérée comme hors de portée par le client (en particulier dans les interventions de développement des capacités institutionnelles et au niveau du système qui alimentent les chaînes de résultats «plus larges et plus longues» des projets pluriannuels de coopération au développement de l'OIT). Cette approche «à court terme» de l'évaluation a été critiquée à plusieurs reprises par le Conseil du Centre et a conduit depuis à la décision de s'engager plus systématiquement et en étroite collaboration avec le bureau EVAL du BIT dans des évaluations de haut niveau de sa contribution à l'impact à plus long terme de certains projets de l'OIT. Le présent rapport d'exécution pour 2022-23 se concentre toujours sur les produits, les retombées et les changements positifs à plus court terme, tandis qu'à partir de 2024, les futurs rapports comprendront une section sur les changements positifs durables à long terme.

MATRICE DES CHAÎNES DE RÉSULTATS SOUS-TENDANT LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DU CENTRE

MATRICE DES CHAÎNES DE RÉSULTATS

Indicateurs clés de performance propres aux différents services

CIF Centre international de Formation

	INTRANTS ACTIVITÉS	EXTRANTS RÉSULTATS IMMÉDIATS	RÉSULTATS À COURT TERME EFFETS INTERMÉDIAIRES	EFFETS INFLUENCE INDIRECTE	IMPACT[1] INFLUENCE INDIRECTE
DÉFINITION	Les activités réalisées et les ressources utilisées pour générer des résultats	Les résultats immédiats ou livrables	Un changement émergent	Un changement durable directement attribuable aux extrants et dérivé des résultats à court terme	Le changement durable à long terme
QUESTIONS	• Qu'a-t-on fait? • Quelles activités ont été menées?	• Qui comptez-vous atteindre à travers l'activité? • L'activité a-t-elle atteint le public cible?	• Le message a-t-il été reçu? • L'activité a-t-elle répondu aux attentes du public cible? • Quel est l'effet instantané sur la cible?	• L'(les) objectif(s) général(ux) a-t-il/ont-ils été atteint(s)? • L'activité a-t-elle abouti aux résultats escomptés? • L'activité a-t-elle modifié la perception/le comportement de l'auditoire?	• Comment l'activité a-t-elle eu un impact positif sur la société à long terme?
MESURE Indicateurs clés de performance (ICP)	Nombre d'activités mises en œuvre	**Indicateurs de portée** mesurant (qualitativement et quantitativement) dans quelle mesure l'activité a atteint le public cible (rayonnement)	**Indicateurs de rappel** Il évaluant dans quelle mesure l'activité a satisfait, capté l'attention du public cible ou augmenté le niveau de connaissances et la sensibilisation	**Indicateurs d'amélioration des performances** mesurant dans quelle mesure l'activité a soit favorisé une sensibilisation accrue, la prise d'une mesure évidente ou un changement souhaité dans la perception/le comportement/l'attitude du public cible	Définir les changements à long terme auxquels le service a concouru pour la promotion du travail décent et de la justice sociale
FORMATION	Nombre de composants/modules de l'activité de formation	Décompte et ventilation des **participants** à la formation[2]	• **Satisfaction des** participants en fin d'activité concernant la qualité globale des activités de formation • Pourcentage de participants **qui acquièrent de nouvelles connaissances** au cours de la formation	**Application des nouvelles connaissances** après la formation	**Augmentation des compétences fonctionnelles** et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles
COMMUNICATION	Nombre d'activités réalisées et de ressources créées sous forme de **modules de tâches**[3] à réaliser 3 dans le cadre de la campagne	Portée exprimée en nombre de personnes **interagissant de façon active**[4] avec la campagne	**Interaction soutenue**[5] utilisée comme indicateur pour les changements de comportement émergents	**Changement de comportement** durable[6]	Évolution des systèmes de valeurs et des perceptions au sein de la société, contribuant au travail décent et à la justice sociale
ÉVÉNEMENTS	Nombre d'éléments composant l'événement	Décompte et ventilation des **participants** aux événements	• **Satisfaction des participants** concernant la qualité globale de l'événement • **Meilleure connaissance** du thème central de l'événement • Nombre de **connexions établies** consécutivement à l'événement • Un **consensus émergent** sur une stratégie discutée	**Changement de comportement** durable?	Un changement durable au sein de la société, contribuant au travail décent et à la justice sociale
SERVICES DE CONSEIL	Nombre d'activités tout au long du cycle de services de conseil	Nombre de clients institutionnels servis	• **Satisfaction** concernant la qualité globale du service de conseil • **Meilleure connaissance** des sujets abordés • Un **consensus émergent**	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable mesurée au regard de paramètres techniques, financiers et de gouvernance	Renforcement des structures institutionnelles pour appuyer le travail décent et la justice sociale

1 Aucun ICP n'est actuellement défini.

2 Y compris la ventilation par modalité de formation, genre, répartition géographique et contexte professionnel. En plus du taux moyen d'achèvement des cours, du nombre de certificats délivrés et du pourcentage de participants récurrents.

3 Nombre de pages Web créées, de pages créées sur les réseaux sociaux afin de promouvoir l'activité et ses résultats, Nombre d'articles en ligne publiés, Nombre de bulletins électroniques envoyés, Nombre d'articles dans la presse, Nombre de publications diffusées.

4 On qualifie d'interaction le fait qu'un destinataire d'un message (communication et plaidoyer) réagisse en publiant, en partageant, en suivant, en commentant ou en adressant sa réponse écrite par courrier électronique. On parle d'interaction en présence d'au moins une réaction de ce type, mais il est possible d'établir un seuil plus élevé dans le cadre d'un projet et de mettre l'accent sur un engagement plus soutenu, y compris au travers d'une interaction à plusieurs niveaux.

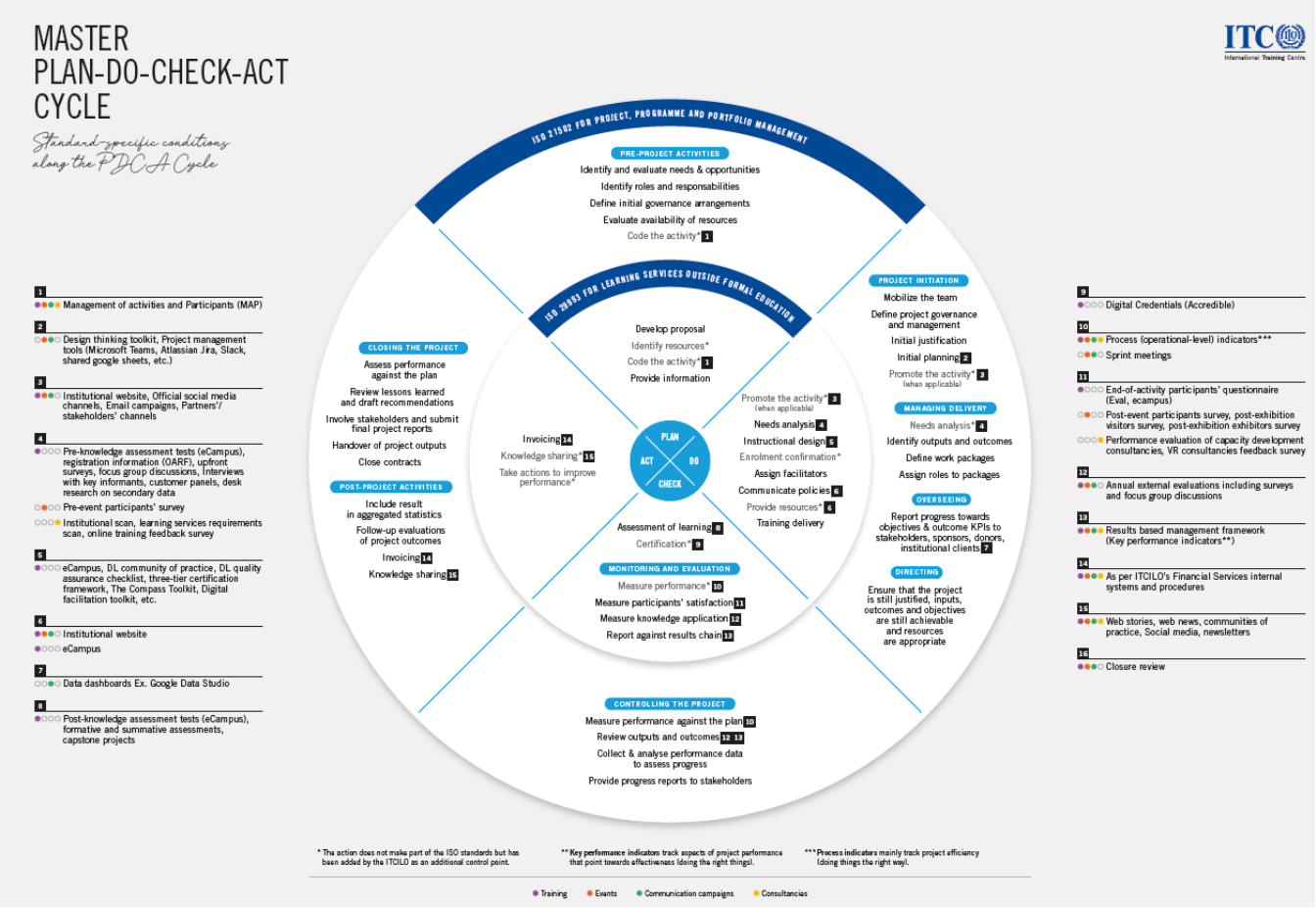
5 On parle d'interaction soutenue lorsque les participants vont un peu plus loin et s'engagent activement en faveur d'un changement de comportement. Dans le contexte des projets de communication et de plaidoyer, cette interaction est évaluée en suivant la part des participants qui relèvent les défis associés à la campagne, s'engagent et formulent des promesses en lien avec celle-ci, ou multiplient les contacts pour établir des partenariats ou des alliances.

6 Le changement de comportement se définit comme une amélioration des performances à l'issue de l'intervention. Généralement de nature qualitative, à l'instar des transformations opérées dans les systèmes de valeurs sociétales, le changement de comportement se vérifie au moyen de sondages et d'études de suivi. Ex.: appel à l'action, adoption, approbation, ratification, etc.

7 Ex.: adoption d'une idée présentée à l'événement, nouveaux projets/idées/innovations, un accord sur la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, le fait qu'une initiative a gagné en popularité et rallie à présent un plus grand public, le fait qu'une start-up a attiré des fonds et un soutien, le fait qu'une nouvelle communauté de pratique a été créée, le fait d'avoir présenté de nouveaux éléments probants aux décideurs politiques, qu'ils adoptent en vue d'identifier des solutions

Source: Cadre de gestion de la qualité du Centre, 2023

POINTS DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES TOUT AU LONG DU CYCLE PDCA

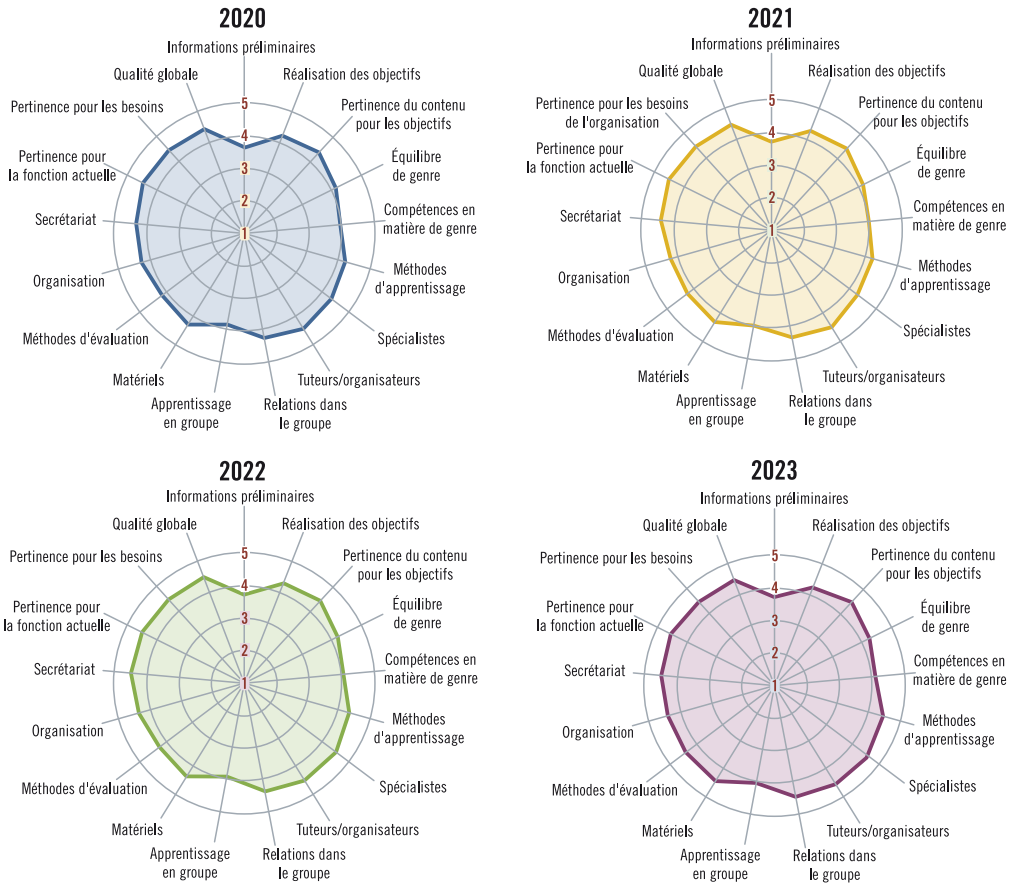


Source: Cadre de gestion de la qualité du Centre, 2023

Individus

En ce qui concerne la formation, les taux de satisfaction des clients régulièrement contrôlés par le Centre au niveau des retombées la chaîne de résultats montrent que la **satisfaction** globale **des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre était élevée au cours de la période biennale 2022-23**, avec des améliorations marginales par rapport aux résultats enregistrés en 2020-21**.** La note moyenne pour 2022-23 était de 4,54, contre 4,46 pour l'exercice précédent, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une faible satisfaction et 5 à une grande satisfaction. Les résultats suggèrent que le Centre a réussi à surmonter la crise pandémique sans impact négatif sur la qualité de ses services.

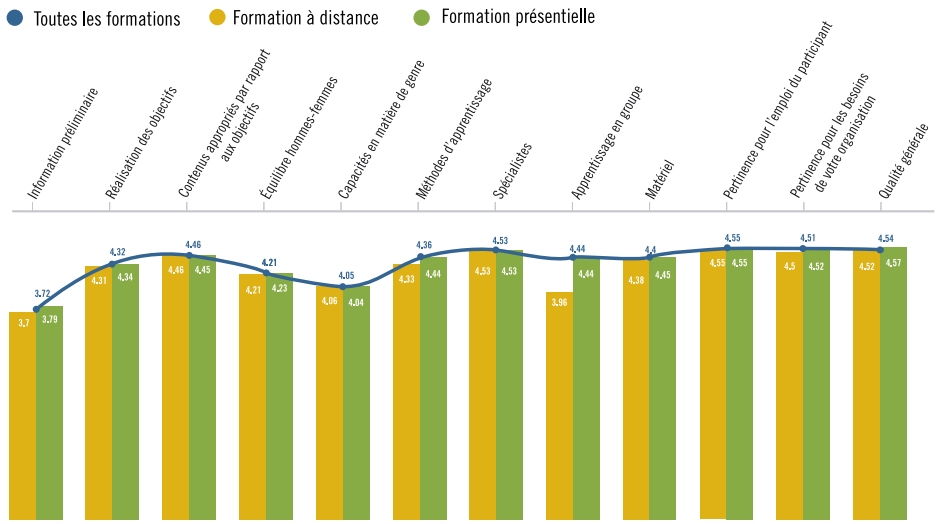
SATISFACTION DES PARTICIPANTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION (2020-2023)



Source: Eval. Les résultats comprennent à la fois la formation en présentiel et en ligne

Les participants étaient en moyenne aussi satisfaits de la formation en présentiel que de l'apprentissage à distance, à l'exception notable de l'aspect de l'apprentissage en groupe, pour lequel la formation en présentiel a obtenu un score plus élevé. Pour plus d'informations sur les retombées de l'apprentissage et les résultats de l'apprentissage par canal de formation, consultez la section suivante.

SATISFACTION DES PARTICIPANTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION, PAR MODALITÉ (2022-23)

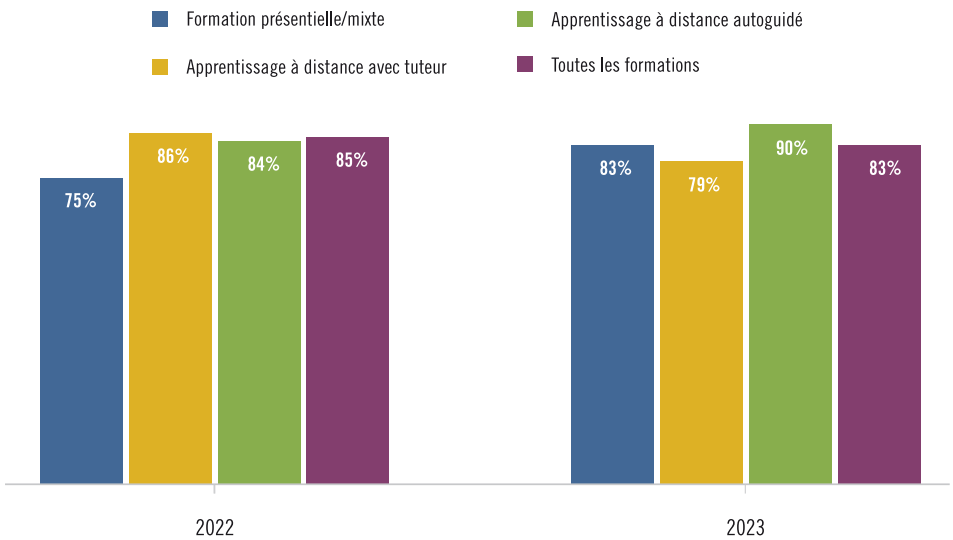


Source: Eval., sur la base de la note moyenne (sur une échelle de 1 à 5)

Plus de quatre participants sur cinq ont fait preuve de meilleures connaissances à la fin de l'activité de formation. Les tests d'acquisition de connaissances administrés par le Centre à la fin de chaque activité d'apprentissage comme preuve de retombée ont montré qu'en moyenne, 84 pour cent de tous les apprenants ont fait preuve d'une connaissance accrue du sujet étudié. Les résultats diffèrent légèrement selon la modalité d'apprentissage et fluctuent dans une certaine mesure entre 2022 et 2023. Les meilleurs résultats ont été enregistrés par les apprenants à distance autoguidés et la qualité des cours d'apprentissage à distance soutenus par un tuteur varie quelque peu.

ACQUISITION DE CONNAISSANCES GRÂCE À LA FORMATION (2022-23)

Sur la base des résultats agrégés des tests d'évaluation des connaissances après activité

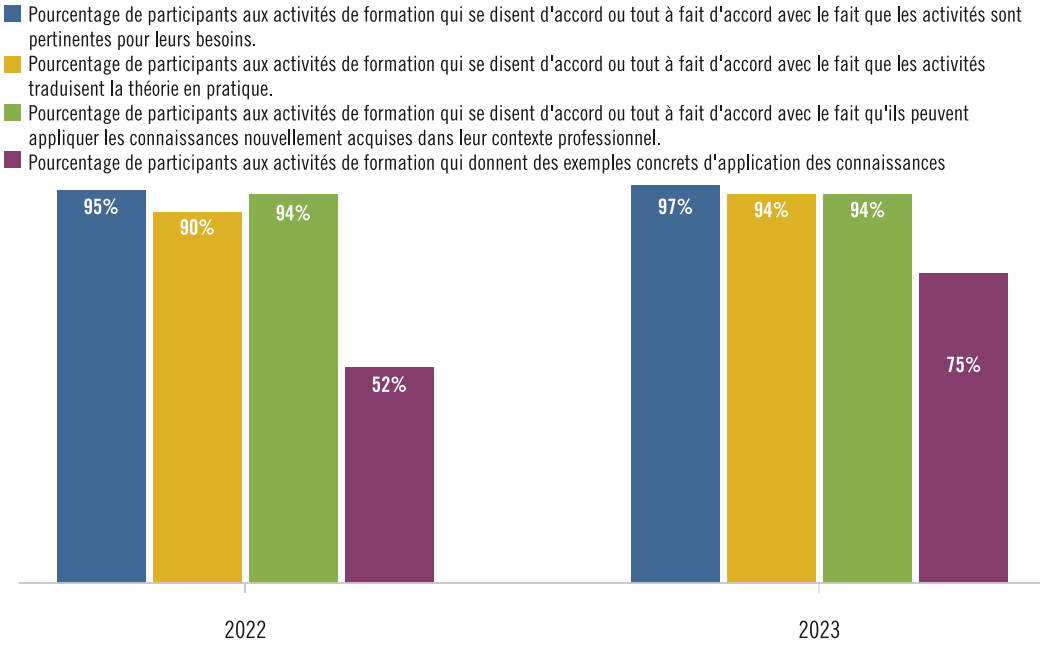


Source: eCampus; tests d'évaluation des connaissances après activité (post-KAT)

Plus de **90 pour cent des anciens participants ont déclaré être en mesure d'appliquer les connaissances nouvellement acquises** dans leur cadre de travail et **63 pour cent d'entre eux ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances**. Les évaluations externes réalisées au cours de la période 2022-23 ont porté sur des activités auxquelles ont participé plus de 11 000 personnes et ont combiné des recherches documentaires et des enquêtes de suivi en ligne avec des discussions de groupe et des études de suivi afin de quantifier et de qualifier les résultats.

En 2022, l'évaluation a été limitée aux activités d'apprentissage en ligne (étant donné qu'aucune formation en présentiel n'a pu avoir lieu en 2021 à cause de la pandémie de COVID-19). En 2023, les activités d'apprentissage en ligne et les formations mixtes et en présentiel dispensées en 2022 ont été examinées séparément, mais en utilisant la même grille de mesure de performance pour permettre la comparaison. Les faits montrent que la qualité des services du Centre s'est encore améliorée au cours de l'exercice biennal.

APPLICATION DES CONNAISSANCES APRÈS LA FORMATION
Sur la base des résultats des évaluations externes en 2022 et 2023



Sources: Rapports d'évaluation externe, https://www.itcilo.org/fr/about/board

Principales conclusions de l'évaluation externe 2023

L'**objectif de l'évaluation** était de fournir à la direction du Centre des preuves de la pertinence, de la validité de la conception, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de ses activités de formation en présentiel et en ligne. Réalisée de mai à août 2023, l'évaluation s'est concentrée sur 50 activités de formation échantillonnées dispensées au cours de l'année 2022. L'évaluation a utilisé des méthodes quantitatives et qualitatives pour formuler des conclusions et des recommandations, étayées par des données statistiques et des études de cas documentant les bonnes pratiques. Pas moins de 627 réponses ont été recueillies dans le cadre d'une enquête auprès des participants, et des entretiens approfondis ont été menés avec 56 membres du personnel du Centre, 5 clients institutionnels et un groupe de discussion composé de 9 participants. L'évaluation de 2023 a utilisé le même cadre analytique que les évaluations antérieures commandées en 2021 et 2022, ce qui permet une comparaison croisée des résultats entre années civiles.

Les évaluateurs ont tiré les conclusions suivantes:

- En ce qui concerne la **pertinence**, l'offre de formation du Centre est étroitement alignée sur les documents stratégiques du Centre et de l'OIT. Les activités de formation menées par le Centre sont étroitement alignées sur les besoins des participants, ce qui peut être attribué à la culture omniprésente d'interaction avec les parties prenantes encouragée par le Centre, combinée aux processus solides et normalisés que les équipes de programme appliquent pour interagir avec leur(s) groupe(s) cible(s) principal(aux).
- La **portée** du Centre a bien progressé, en grande partie grâce au passage réussi du Centre à une modalité d'apprentissage en ligne en réponse aux restrictions de la pandémie COVID-19. Le Centre réussit à assurer un niveau élevé de diversité en termes de genre, d'âge, de milieu socio-économique, de distribution géographique et de type d'organisation, et offre ainsi des opportunités de formation pertinentes à une large base de ses bénéficiaires. Un domaine à améliorer est la nécessité d'un alignement plus poussé sur les documents stratégiques du Centre et de l'OIT en incluant plus efficacement les éléments stratégiques transversaux que sont l'égalité des genres, la diversité, les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans les activités de formation du Centre.
- En ce qui concerne la **cohérence** des activités de formation du Centre, il est clair que les valeurs fondamentales de l'OIT sont profondément ancrées dans la culture de travail du Centre et dans ses relations avec les parties prenantes.
- En ce qui concerne la **validité de la conception de la formation**, les résultats démontrent que cet aspect est bien pris en compte dans la structure de travail du Centre et qu'il n'y a pas de déficiences majeures dans le processus de conception et de révision des cours. Le modèle de cours du Centre donne de bons résultats en termes d'enseignement, de présence cognitive et sociale, bien que des améliorations pourraient être apportées au niveau de l'interaction sociale entre les apprenants. Il est également possible d'intensifier l'échange de bonnes pratiques entre les équipes.
- En ce qui concerne l'**efficacité**, le Centre réussit à offrir à ses apprenants une expérience de formation de qualité supérieure qui leur permet d'améliorer leur niveau de compétences. Les parties prenantes perçoivent le Centre comme une organisation dont la marque garantit une qualité élevée. La confiance dans le Centre en tant que prestataire de formation est donc très élevée. Les principaux mandants de l'OIT bénéficient largement des résultats des activités de formation .
- En ce qui concerne l'efficacité de ses **modalités de gestion**, le Centre dispose d'une structure interne bien définie, avec différents rôles et responsabilités clairement attribués. Cette structure se caractérise par un niveau élevé de décentralisation: les équipes de programme jouissent d'une autonomie considérable et sont presque entièrement responsables des activités de formation qu'elles mettent en œuvre. Cette structure présente à la fois des avantages et des inconvénients. D'une part, le niveau élevé d'autonomie au niveau du programme et de l'équipe favorise la flexibilité, évite une approche unique et permet aux équipes d'adapter leurs activités de formation aux besoins et aux exigences de leurs groupes cibles. D'autre part, elle produit également un certain niveau de fragmentation, avec une collaboration et un échange de pratiques et d'enseignements entre les équipes qui laissent à désirer.
- En ce qui concerne l'**efficience**, bien que l'évaluation n'ait pas pu approfondir les indicateurs financiers du Centre, toutes les conclusions indiquent que le Centre se trouve dans une situation financière solide et que sa stabilité financière n'est pas menacée dans l'immédiat.

Accélérer et généraliser la publication de cours en ligne ouverts et de ressources d'apprentissage en libre accès.

En ce qui concerne l'**impact**, les participants évaluent très positivement leur expérience d'apprentissage, et leurs commentaires indiquent une forte orientation pratique et applicabilité des cours dans les différents programmes, avec une augmentation significative (auto-évaluée) des performances et des compétences professionnelles. L'équipe d'évaluation a également trouvé un nombre impressionnant d'exemples pratiques de la façon dont les aptitudes et les compétences développées grâce aux activités de formation du Centre ont contribué aux objectifs personnels, organisationnels ou sociétaux des participants aux cours et/ou des organisations bénéficiaires.

Cependant, pour obtenir un aperçu plus fiable de l'impact à long terme de ses activités de formation, le Centre ferait bien de mettre en place un mécanisme plus structuré de suivi et de maintien du contact avec les anciens participants.

En ce qui concerne la durabilité, les participants aux activités de formation du Centre acquièrent un niveau impressionnant de connaissances et de compétences et semblent très motivés pour partager ces acquisitions dans leur environnement immédiat. La diffusion des connaissances et la formation des formateurs sont donc des résultats appréciés de certaines activités de formation et pourraient être développées davantage.

7. Les évaluateurs ont formulé les recommandations suivantes:

1. Favoriser le renforcement de la communication et de la collaboration entre les équipes du programme.
2. Mettre en place des opportunités systématiques de développement professionnel du personnel, notamment en ce qui concerne les compétences en matière d'enseignement, de tutorat et d'animation.
3. Développer des mécanismes plus complets pour guider le processus de conception et de révision des activités de formation.
4. Convertir tous les cours en présentiel en une modalité mixte.
5. Créer des possibilités d'interaction entre les participants et avec le Centre après la fin du cours.
6. Améliorer les méthodes de suivi de l'inclusion et de la diversité et accroître la portée de l'offre de formation.
7. Accélérer et généraliser la publication de cours en ligne ouverts et de ressources d'apprentissage en libre accès.

Pour obtenir une copie électronique du rapport complet, voir https://www.itcilo.org/external-evaluation-training-2023

Organisations

Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre a proposé deux types de services de développement des capacités au niveau organisationnel: (a) un soutien au développement de produits et (b) des conseils en stratégie. La chaîne de résultats qui sous-tend l'aide au développement de produits suppose que la mission aboutisse à un produit tangible tel qu'une plateforme d'apprentissage en ligne, un manuel de formation ou un module de formation (produit) qui sera ensuite utilisé par le client (retombée) et renforcera par conséquent sa performance institutionnelle d'une manière prédéfinie (résultat). Enfin, le changement durable à plus long terme (impact) contribuerait à la justice sociale et au travail décent dans le domaine d'activité du client institutionnel.

D'autre part, la chaîne de résultats pour le conseil en stratégie supposait que le service de conseil proprement dit (ressource) aboutirait à une sorte de plan d'amélioration des capacités (produit), qui serait ensuite mis en œuvre par le client (retombée) et renforcerait en temps voulu la performance institutionnelle du client de la manière attendue (résultat). Enfin, le changement durable à plus long terme (impact) contribuerait à la justice sociale et au travail décent dans le domaine d'activité de l'organisation.

Un exemple illustrant les **résultats du service de développement de produits du Centre** au cours du biennat 2022-23 est la plateforme d'apprentissage BUILDPROC développée et gérée pour le compte de la Banque asiatique de développement (BAsD).

La collaboration entre le Centre et la BAsD fait partie d'un portefeuille d'activités visant à promouvoir les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les programmes d'investissement pour le développement, en mettant l'accent sur la gestion des marchés publics comme moyen de maximiser les impacts sur l'emploi, de promouvoir le travail décent et de minimiser l'empreinte environnementale, tout en adhérant strictement au principe de la meilleure offre/valeur. Le programme de formation BUILDPROC de la BAsD s'articule autour d'un programme de certification à trois niveaux, dispensé en personne et en ligne par le biais de la plateforme d'apprentissage en ligne du Centre (eCampus). Les deux premiers niveaux sont dispensés par le biais de l'apprentissage à distance, ce qui permet aux apprenants d'effectuer les tâches hebdomadaires sur leur lieu de travail et à leur propre rythme. Le troisième niveau est dispensé selon une modalité mixte.

La participation se fait uniquement sur invitation pour les responsables des achats liés aux projets d'investissement de la BAsD, y compris le personnel des projets et les agences d'exécution et de mise en œuvre. Les participants retenus reçoivent une certification professionnelle attestant de leur capacité à planifier et à mener à bien la passation de marchés liés aux projets. Le programme a été développé et est mis en œuvre par une équipe d'experts en gestion des marchés publics et de concepteurs pédagogiques du Centre. Les participants bénéficient d'un accès permanent au portail eCampus du programme, au matériel de formation et aux références, selon le niveau correspondant. Les participants ont également accès à la communauté de pratique BUILDPROC.

La plateforme BUILDPROC a été développée et lancée en 2022 (produit) et a depuis été exploitée et gérée par le Centre à la demande de la BAsD (retombée), avec 270 praticiens de la gestion des marchés publics inscrits provenant de 33 pays de la région qui ont reçu 424 certificats pour reconnaître les résultats d'apprentissage à différents stades de leurs parcours d'apprentissage en plusieurs étapes (tous les chiffres pour décembre 2023). 40 pour cent des participants étaient des femmes. Ces participants ont été enregistrés par le Centre en tant que bénéficiaires indirects.

Les programmes de certification BUILDPROC sont conçus pour transférer les connaissances d'une série de compétences classées dans les catégories «connaissances», «aptitudes» et «attitudes». Les candidats doivent mener à bien les activités correspondantes pour valider l'acquisition de chaque compétence abordée dans le programme de certification. Lorsque toutes les compétences ont été acquises et validées, les candidats obtiennent un certificat de réussite spécifique au niveau et, le cas échéant, peuvent passer au niveau suivant.

Les programmes de certification de niveau 1 et de niveau 2 sont proposés en ligne, tandis que le programme de niveau 3 est proposé en mode mixte, en ligne et en présentiel. L'apprentissage en ligne combine des activités d'apprentissage synchrones et asynchrones et se déroule entièrement sur l'eCampus. Les trois programmes de certification sont disponibles en anglais et en russe.

À la fin de l'année 2023, le **taux de certification de niveau 1 des participants à BUILDPROC s'élevait à 75 pour cent** (produit). **Pour les niveaux 2 et 3, la certification a atteint respectivement 97,3 et 100 pour cent**. Si le contrat de service du Centre avec la BAsD ne prévoyait pas d'évaluation externe des retombées, la confiance dans son attribution était forte car pour être admis au niveau de certification suivant, il fallait démontrer l'application réussie sur le terrain

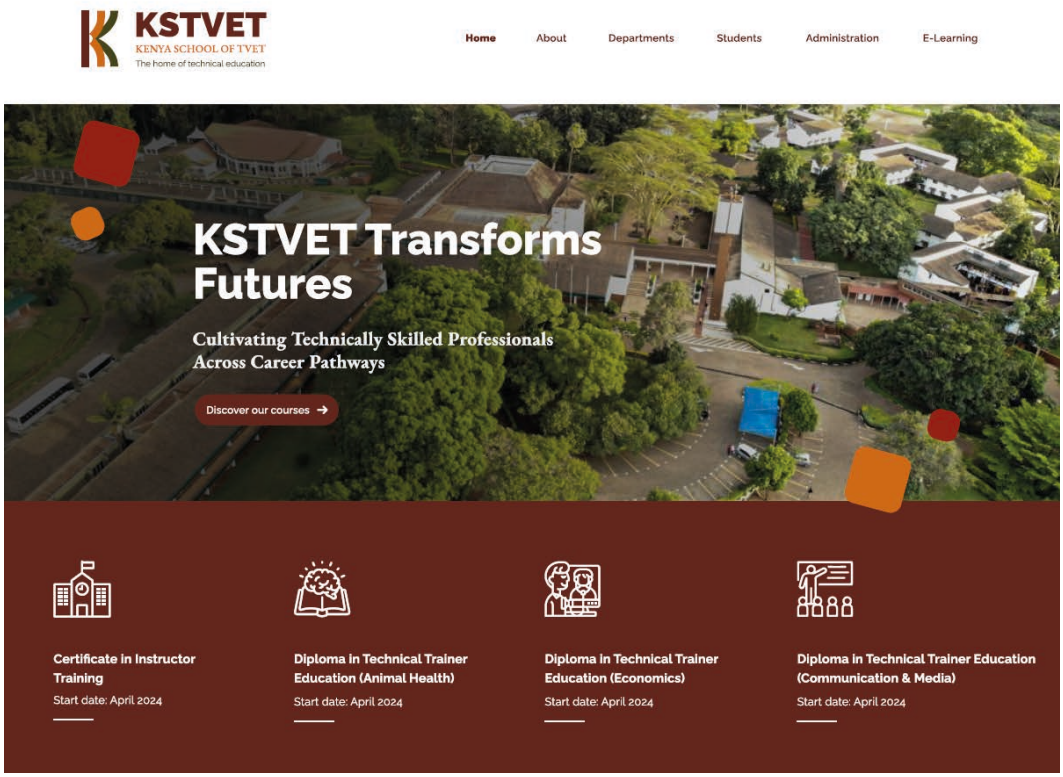
des compétences nouvellement acquises. Le retour d'information des clients indique que les pratiques de gestion des marchés publics dans les projets de la BAsD se sont effectivement améliorées (résultat) grâce à la formation de BUILDPROC, une hypothèse étayée par le fait que le Centre a depuis été recommandé par la BAsD à d'autres institutions de financement du développement, par exemple la Banque interaméricaine de développement, pour reproduire l'approche de BUILDPROC.

En attendant, un exemple des **services de conseil en stratégie** fournis par **le Centre** au cours de l'exercice biennal 2022-23 est la mission effectuée pour l'École kényane d'enseignement et de formation techniques et professionnels (KSTVET). En 2023, la KSTVET s'est associée au projet PROSPECT de l'OIT pour renforcer ses capacités numériques après avoir reçu un mandat élargi pour inclure la formation non seulement des enseignants, mais aussi de tous les acteurs du système d'EFTP, y compris les gestionnaires des centres d'EFTP, les évaluateurs, les conseillers et les formateurs en entreprise. Le projet PROSPECT de l'OIT a ensuite chargé le Centre de fournir à la KSTVET un soutien au renforcement des capacités institutionnelles dans trois domaines: la planification stratégique, le développement de produits et la communication, avec un accent transversal sur l'exploitation de la technologie numérique pour une meilleure diffusion et un meilleur impact.

En étroite collaboration avec l'équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent à Pretoria et l'équipe PROSPECT de l'OIT au Kenya, le Centre a conseillé la KSTVET sur le **développement d'un nouveau plan stratégique** (produit). Un partenariat d'apprentissage a ensuite été établi entre le Centre et la KSTVET pour mettre en œuvre certains éléments du plan (retombée), en commençant par le soutien au développement de produits et, plus spécifiquement, la cocréation d'un cours de formation à plusieurs niveaux pour les responsables de l'EFTP. Dans le cadre de ce processus, le Centre a aidé le KSTVET à lancer le nouveau produit et à organiser la première itération du nouveau cours de formation des formateurs.

Dans le cadre du partenariat d'apprentissage, le Centre a également apporté son soutien à l'image de marque de la KSTVET pour moderniser ses approches et ses outils de communication et développer une nouvelle identité visuelle, y compris une nouvelle présentation du site Web institutionnel afin de refléter son rôle élargi. Fin décembre 2023, des preuves irréfutables de l'amélioration des performances institutionnelles de la KSTVT ont été apportées (résultat), dans l'attente de l'évaluation du projet PROSPECT.

CAPTURE D'ÉCRAN DU SITE WEB DE L'ENTREPRISE RENOUVELÉ



Pour plus d'informations sur la transformation numérique de la KSTVET, voir https://www.itcilo.org/stories/transforming-tvet-kenya-collaborative-journey-ilo-itcilo-and-kstvet

Systèmes

Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre a distingué deux types de services de développement des capacités au niveau du système: (a) les campagnes de communication et de plaidoyer visant à modifier les valeurs et les perceptions des acteurs du système et (b) les services d'animation d'événements visant à faciliter le flux d'informations et l'échange de connaissances entre les différents acteurs.

La chaîne de résultats qui sous-tend les services de communication et de plaidoyer du Centre suppose que la campagne proprement dite (ressource) atteindra une masse critique de personnes, qui réagiront (produit), puis continueront à s'engager (retombée) et finiront par changer ou s'engager à changer leur comportement d'une manière prédéfinie (résultat). Enfin, le changement durable à plus long terme (impact) serait une modification des systèmes de valeurs et des perceptions dans les limites du système social ciblé, de manière à contribuer positivement à la justice sociale par le biais d'un travail décent. D'autre part, la chaîne de résultats qui sous-tend les services d'animation d'événements du Centre suppose que la conférence, la retraite ou l'événement de dialogue concerné (ressource) attire une masse critique de personnes (produit) qui acquièrent ainsi davantage de connaissances, établissent de nouveaux réseaux ou renforcent les réseaux existants, parviennent à un consensus sur la stratégie après discussion (retombée)

et passent ensuite à la mise en œuvre des actions convenues (résultat). L'impact serait un changement positif durable dans la performance du système.

Les résultats des services de développement des capacités au niveau du système du Centre sont illustrés par la **campagne phare de communication et de plaidoyer** de 2023 visant à promouvoir le travail décent dans la chaîne d'approvisionnement du café (#COFFEEPEOPLE).

À propos de la campagne #COFFEEPEOPLE

La campagne Améliorer la sécurité et la santé dans la chaîne d'approvisionnement mondiale du café, entreprise en 2023 dans le cadre du projet du Fonds Vision Zéro (VZF) de l'OIT, visait à relever les défis en matière de sécurité et de santé au travail (SST) au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale du café. Dans le cadre du programme phare de l'OIT *Sécurité + Santé pour Tous*, le VZF vise à réduire à zéro les accidents du travail, les blessures et les maladies graves et mortelles dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Depuis 2016, le Fonds est intervenu dans diverses chaînes d'approvisionnement et divers pays, notamment au Laos, au Mexique, en Colombie, au Honduras et au Viet Nam, au bénéfice de 3,5 millions de travailleurs au total. Cette campagne a été financée par l'Union européenne.

La campagne a rassemblé des acteurs publics et privés, notamment des agences gouvernementales, des organisations d'employeurs et de travailleurs et des entreprises du secteur privé. L'objectif principal de la campagne était de favoriser une meilleure compréhension de la sécurité et de la santé au travail des travailleurs du café parmi un large éventail de parties prenantes de l'industrie, tant au niveau mondial qu'au niveau national. Il s'agissait de concevoir et de mettre en œuvre une campagne à grande échelle fondée sur des données probantes concernant les dangers et les risques de SST dans le secteur du café, tout en promouvant les normes de l'OIT en la matière.

Les étapes de la campagne étaient notamment les suivantes:

- Un examen de documents clés sur le secteur du café
- Un atelier de lancement pour cocréer la stratégie de la campagne mondiale
- Le développement de l'identité visuelle et des produits de conception graphique
- Production d'une vidéo de campagne
- Soutien au renforcement des capacités des mandants de l'OIT pour la mise en œuvre d'activités de communication et de plaidoyer au niveau local
- Production de contenu Web et gestion des relations avec les médias et les médias sociaux
- Suivi des campagnes et performance du contenu à l'aide de divers outils d'analyse

Pour de plus amples informations, voir https://www.itcilo.org/coffee-people-campaign

Pour chaque étape de la chaîne de résultats de la campagne #COFFEEPEOPLE, le Centre - en consultation avec l'équipe du VZF et ses parties prenantes locales - avait défini des ICP spécifiques à la campagne, avec des bases de référence et des objectifs. Ces indicateurs étaient les suivants:

INDICATEURS DE LA CAMPAGNE #COFFEEPEOPLE

	Ressource	Produits	Retombées	Résultats	Impact
Objectif SMART 1: Sensibiliser à la sécurité et santé au travail (SST)	• Création de contenu Web et imprimé engageant • Lancement de campagnes d'accroche et sur les médias sociaux ICP: Nombre de campagnes/ plans de sensibilisation/ information du public mis en œuvre	• Augmentation du trafic vers le site Web • Mobilisation plus élevée des médias sociaux ICP: Trafic vers le site Web ICP: Paramètres de mobilisation des médias sociaux (impressions et portée) sur la page LinkedIn de VZF	• Plus grande prise de conscience du public cible • Discussions et réactions positives sur les médias sociaux ICP: Publications sur les médias sociaux (mesurées par l'utilisation de l'hashtag officiel)	• Intégration de considérations de SST dans les pratiques de l'industrie du café • Adoption de meilleures pratiques par les amateurs de café et les parties prenantes ICP: Nombre d'initiatives de SST entreprises dans la chaîne d'approvisionnement du café	• Réduction des risques professionnels et meilleures conditions de travail pour les travailleurs de l'industrie du café • Transition culturelle durable vers la priorisation de la sécurité dans l'industrie IICP: Réductions des risques/ dangers de SST
Objectif SMART 2: Augmenter les meilleures pratiques et mobiliser l'action collective	• Engagements des personnes participant à la campagne • Dialogue avec les parties prenantes par le biais d'ateliers et d'événements clés ICP: Nombre d'engagements reçus	• Création de partenariats et de collaborations ICP: Nombre d'accords de PPP traités	• Participation et engagement immédiats des parties prenantes • Indicateurs précoces d'action collective dans l'industrie du café ICP: Taux de satisfaction des parties prenantes	• Collaborations et partenariats renforcés pour un impact durable • Démonstration de changements positifs dans les pratiques de l'industrie ICP: Parties prenantes intégrant dans leur travail au moins un élément qu'ils ont appris de la campagne	• Adoption durable de pratiques éthiques et sûres dans toute la chaîne d'approvisionnement du café • Amélioration du bien-être et des moyens de subsistance des travailleurs du secteur ICP: Nombre de parties prenantes respectant la SST dans l'industrie du café
Objectif SMART 3: Diffuser le matériel de communication	• Production et diffusion de contenu Web, bulletins d'information et documentations ICP: Nombre de matériel de communication produit et diffusé	• Portée du matériel de communication sur différentes plateformes • Paramètres de mobilisation sur les médias sociaux et le site Web ICP: Nombre de téléchargements de documents liés à la campagne et de matériel de communication en lien avec le café	• Accès accru à l'information parmi le public cible • Retour d'information positif et partage de matériel de communication ICP: Retour d'information du public concernant la pertinence du matériel de communication	• Meilleures compréhension et connaissance de la SST dans l'industrie du café • Plus grande participation des parties prenantes aux discussions et aux initiatives ICP: Taux de satisfaction des activités de campagne renforçant les connaissances en matière de SST	• Parties prenantes de l'industrie responsabilisées et informées contribuant à une industrie du café durable et responsable • Mise en place d'une culture de partage des connaissances pour une amélioration continue ICP: Taux d'amélioration annuel dans les pratiques de SST de l'industrie

La campagne #CoffeePeople a été lancée à l'occasion de la Journée internationale du café, le 1er octobre 2023, et a touché en trois mois environ 25 millions de personnes (sur la base de la portée du hashtag) (ressource). Les activités de médias sociaux au cœur de la campagne s'accompagnaient de quatre ateliers en personne, de trois webinaires et de la participation de l'équipe de campagne à plus de 30 débats d'experts, impliquant directement plus de 600 représentants. Plus de 100 matériels de campagne ont été élaborés, dont une page web réservée à la campagne, 85 cartes sociales et huit bulletins d'information. UN documentaire proposant des entretiens avec des producteurs de café et des organisations clés a rendu hommage à des individus dans le secteur du café et a lancé un appel à l'action. La campagne s'est étendue

à la Conférence mondiale du café de 2023, soutenue par l'Organisation internationale du café (OIC). La campagne a été présentée par 20 médias nationaux et internationaux.

Quelque 135 000 personnes ont participé à la campagne en répondant aux messages, en les republiant et en s'engageant (produit). Le site web de la campagne a enregistré 21 732 visiteurs, qui ont téléchargé des documents relatifs à la campagne à 323 reprises (kit d'action collective, dossier de campagne, comment devenir membre et comment participer au défi) et du matériel de connaissance sur le café (789 fois). La campagne a notamment bénéficié du soutien actif de décideurs clés, dont le Directeur général de l'OIT et le Président de l'Organisation internationale des employeurs.

Le Brésil, en particulier, a vu la participation active d'un influenceur des médias sociaux comptant plus de 1,6 millions d'abonnés sur Instagram, qui a contribué à attirer d'autres célébrités brésiliennes. Le ministre du Travail et de l'Emploi, le ministre du Développement social et de l'Assistance, de la Famille et de la Lutte contre la faim, ainsi que des représentants d'organisations de travailleurs et des membres du personnel de l'OIT ont apporté leur soutien à la campagne.

Deux déclarations politiques ont été adoptées par les parties prenantes aux niveaux mondial, régional et/ou national, et dix organisations ont pris 14 engagements au total (retombée). Ces parties prenantes se sont engagées à prendre des mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail tout au long de la chaîne d'approvisionnement, à l'aide d'un kit d'action collective élaboré au cours de la campagne. Plusieurs partenariats public-privé ont été mis en place, ce qui a permis de mobiliser des fonds supplémentaires pour étendre les activités à la Colombie.

Dans l'enquête de fin de campagne, 56 pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient changé ou prévoyaient d'intégrer dans leur travail au moins un aspect qu'elles avaient appris des activités de la campagne #CoffeePeople (résultat). **Un taux exceptionnel de 96 pour cent des personnes interrogées ont réaffirmé que la campagne avait été utile pour faire progresser la SST dans la chaîne d'approvisionnement du café**, tandis que 88 pour cent étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation «Les informations fournies dans le cadre de la campagne sont pertinentes pour mon travail».

L'évaluation de l'impact de la campagne en 2024 ne faisait pas partie de la mission, mais devait faire partie de l'évaluation plus large de l'impact du VZF. Quoi qu'il en soit, les données présentées ci-dessus indiquent que la campagne a sensibilisé le public au sort des travailleurs des plantations de café et a contribué à un changement des valeurs attribuées par les consommateurs au travail décent en amont de la chaîne d'approvisionnement du café. La campagne a également démontré que, pour obtenir les meilleurs résultats, les services de développement des capacités au niveau du système devraient être regroupés avec le soutien au développement des capacités institutionnelles et individuelles.

Le symposium régional d'ACTRAV sur l'éducation des travailleurs et le développement des capacités pour la revitalisation des syndicats en Afrique est un autre exemple du soutien apporté par le Centre au développement des capacités au niveau du système, en l'occurrence en ce qui concerne les **services d'animation d'événements**.

Symposium régional sur l'éducation des travailleurs et le renforcement des capacités pour la revitalisation des syndicats en Afrique

Lors de sa 347e session, qui s'est tenue du 13 au 23 mars 2023, le Conseil d'administration du Bureau international du Travail a recommandé l'organisation d'un symposium mondial des travailleurs sur les nouvelles approches de l'éducation des travailleurs pour la revitalisation des syndicats. Pour enrichir les délibérations du symposium prévu en septembre 2023, ACTRAV a organisé cinq symposiums régionaux, dont le symposium régional pour l'Afrique intitulé «Éducation des travailleurs et renforcement des capacités pour la revitalisation des syndicats en Afrique», qui s'est déroulé du 23 au 25 août 2023.

Regardez la bande-annonce de l'événement ici: https://www.youtube.com/watch?v=BUcyqRxldEY

Le symposium régional pour l'Afrique, qui s'est déroulé en anglais, en français et en portugais, a rassemblé 251 participants issus de divers horizons, notamment des organisations de travailleurs, des instituts de recherche et des universités, ce qui en a fait un événement véritablement complet. Il s'est tenu sur trois jours et a consisté en une série de webinaires de deux heures (ressource). Le symposium a facilité le **dialogue et l'échange de connaissances sur l'éducation des travailleurs en Afrique** (produit), en couvrant son évolution, les tendances actuelles, les étapes importantes, les nouvelles approches et les perspectives d'avenir. Les présentations et les analyses d'études de cas ont non seulement facilité un apprentissage approfondi, mais aussi la diffusion de bonnes pratiques, par exemple sur la numérisation de l'éducation des travailleurs, favorisant ainsi la collaboration et le réseautage parmi les organisations de travailleurs, les institutions d'aide à l'emploi et les universités, et améliorant l'éducation des travailleurs à travers le continent.

Le symposium a publié **une résolution** qui souligne le rôle transformateur de l'éducation des travailleurs, en insistant sur le fait qu'elle n'est pas une fin en soi, mais un catalyseur de changement positif pour la main-d'œuvre, les lieux de travail et la société en général (retombée). Un effort collectif de ce type est essentiel pour exploiter le potentiel de l'éducation des travailleurs. La résolution souligne également la nécessité d'adapter les programmes éducatifs aux évolutions et aux défis contemporains, afin qu'ils servent de base au travail syndical à long terme pour parvenir à un travail décent et à une conservation écologique guidés par les principes d'une transition juste et de la justice sociale. Les participants ont reconnu l'importance de l'adoption des technologies numériques dans l'éducation des travailleurs en Afrique pour ouvrir de nouvelles formes d'apprentissage virtuel et augmenter leur portée, en dépit de certains problèmes de connexion à Internet. En réalité, les syndicats ont fait preuve de résilience, tirant parti de la transition numérique avec des niveaux variés d'adoption du numérique.

L'investissement continu dans les infrastructures, les qualifications et les compétences pour tirer parti des avantages des technologies d'apprentissage numérique à travers le continent a été considéré comme crucial. Il a été fait référence à la formation des formateurs sur l'apprentissage en ligne et la communication numérique pour les éducateurs syndicaux en Afrique de l'Est, dirigée par ACTRAV en 2022-23 - une initiative qui devrait être reproduite dans toute l'Afrique, parallèlement aux efforts d'apprentissage numérique en ligne d'autres centres nationaux et instituts de formation syndicale. Cela favorise non seulement les transformations dans la formation syndicale, comme en témoignent les présentations, mais améliore également la qualité de la gestion et de la prestation de services, le plaidoyer pour influencer les politiques, les campagnes numériques transcendant les barrières géographiques, et la vitalité des organisations de travailleurs à l'origine d'un changement positif dans la situation du travail en Afrique. Le symposium a souligné

la nécessité d'ancrer les programmes d'éducation des travailleurs africains dans les principes de liberté, de négociation collective, d'égalité et d'inclusion, afin de donner aux travailleurs les moyens de s'attaquer aux déficits et aux injustices en matière de travail. Une éducation accessible, adaptée aux groupes sous-représentés et adoptant des approches centrées sur les travailleurs, est cruciale. En ce qui concerne l'avenir, les participants au symposium ont convenu que l'éducation des travailleurs en Afrique doit être ancrée dans la réflexion stratégique, la prospective et l'examen d'alternatives pour naviguer et façonner les transitions dans le monde du travail, avec le soutien des gouvernements, des employeurs et des ONG.

La résolution élaborée lors du symposium a depuis été intégrée dans les travaux des différentes parties prenantes (résultat). L'**un des résultats concrets a été l'alignement ultérieur du portefeuille d'activités d'apprentissage proposées par le programme d'activités pour les travailleurs du Centre**, en mettant davantage l'accent sur les transitions justes vers une économie numérique et en exploitant de manière plus proactive la technologie numérique pour atteindre un plus grand nombre de travailleurs sur le continent grâce à des services efficaces et rentables.

7. SITUATION FINANCIÈRE

Le budget biennal du Centre montre des résultats opérationnels très sains, avec un excédent biennal total de 5,156 millions d'euros dans le cadre du nouveau modèle d'entreprise. Les contributions nettes proviennent de diverses sources: activités de formation et hors formation, y compris les activités d'enseignement à distance et les activités en présentiel sur le campus et sur le terrain; services multimédias; sources diverses; et contributions volontaires.

Les résultats budgétaires par année et pour l'ensemble de la période 2022-23, y compris la comparaison avec la période 2020-21, sont les suivants:

(en milliers d'euros)	2022-23	2023	2022	2020-21	2021	2020
Recettes totales	92 381	46 774	45 607	76 147	42 912	33 235
Dépenses directes totales	25 068	12 459	12 609	18 005	11 128	6 877
Contribution nette totale aux dépenses fixes, aux imprévus et aux investissements institutionnels	**67 313**	**34 315**	**32 998**	**58 142**	**31 784**	**26 358**
Dépenses fixes	57 357	29 392	27 965	50 330	26 059	24 271
Investissements institutionnels	4 800	3 600	1 200	2 400	2 400	-
Excédent budgétaire	**5 156**	**1 323**	**3 833**	**5 412**	**3 325**	**2 087**

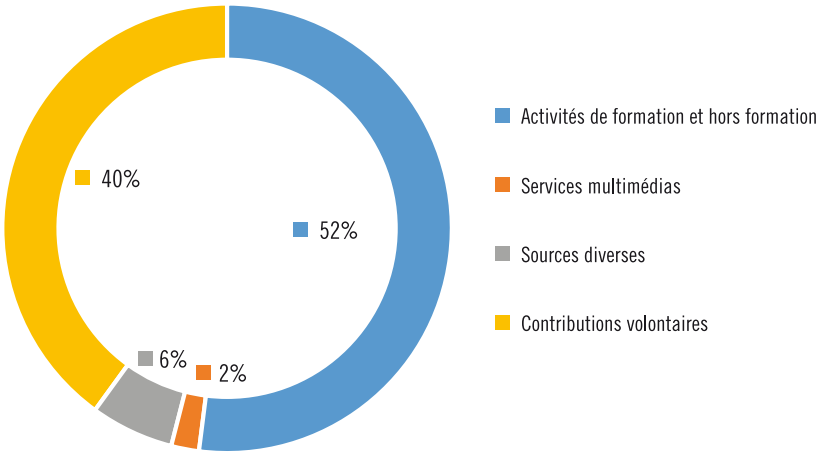
Source: États financiers du Centre pour 2021 et 2023

Contributions nettes

En raison de la nouvelle forme de présentation adoptée dans le Programme et budget 2022-23, les résultats indiquent désormais la contribution nette disponible pour couvrir les dépenses fixes, les imprévus et les investissements institutionnels, dérivée de la différence entre les recettes et les dépenses directes nécessaires pour obtenir les recettes correspondantes. La contribution nette totale provient de quatre sources principales: les services de formation et hors formation, les services multimédias, les sources diverses et les contributions volontaires.

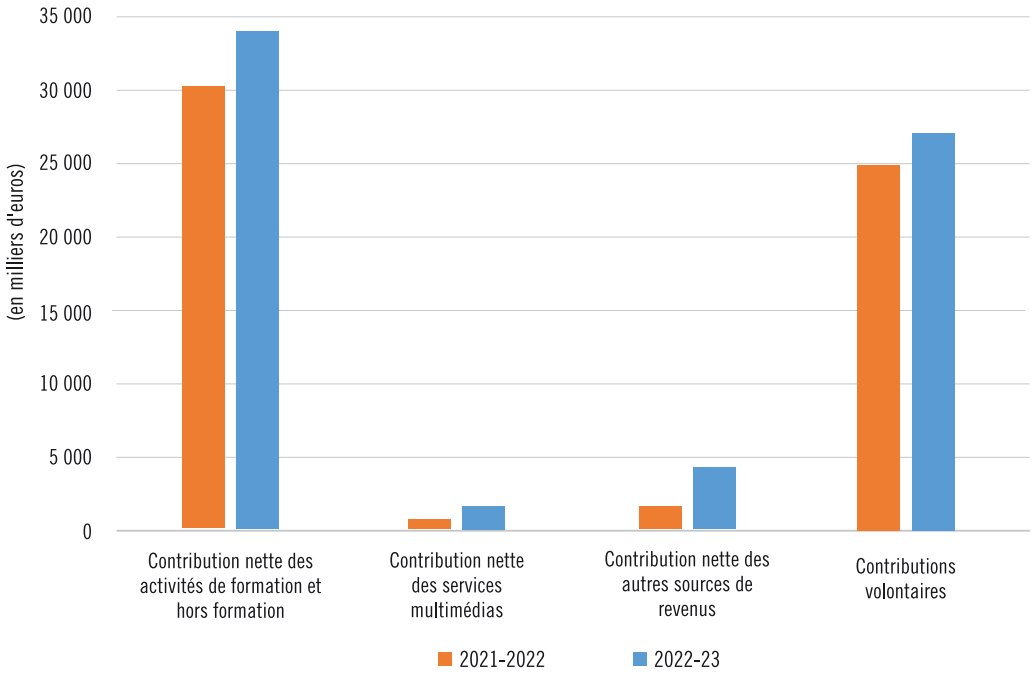
Pour l'exercice 2022-23, la contribution nette s'élève à 67,313 millions d'euros et se répartit comme suit:

CONTRIBUTION NETTE 2022-23 PAR SOURCE



Source: États financiers du Centre pour 2023

CONTRIBUTIONS NETTES 2022-23 PAR SOURCE - COMPARAISON SUR DEUX BIENNATS (EN MILLIERS D'EUROS)



Source: États financiers du Centre pour 2021 et 2023

Au cours du biennat 2022-23, la contribution nette générée par chacun des quatre domaines s'est élevée à 67,313 millions d'euros, soit une augmentation de 9,171 millions d'euros, ou 15,8 pour cent, par rapport à la période biennale précédente.

L'une des principales raisons est l'augmentation globale de 4,1 millions d'euros (45 pour cent) de la contribution nette des services de formation et hors formation, en raison de la hausse importante de la portée de ces services et du fait que les effets de la pandémie se font encore sentir en 2020 et 2021. La contribution nette de ces services a représenté 61,5 pour cent des recettes totales du Centre des activités de 2020-21, les dépenses directes représentant en moyenne 38,5 pour cent des recettes correspondantes, contre un ratio de 59,3 pour cent en 2022-23, où les dépenses directes représentaient 40,7 pour cent des recettes. Le ratio de 2022-23 est à nouveau bien supérieur à la moyenne obtenue avant la pandémie, qui se situe généralement autour de 46 pour cent. Cela s'explique principalement par le fait que les dépenses directes liées aux activités en présentiel sont nettement plus élevées que celles liées à l'apprentissage à distance.

Les contributions volontaires ont également augmenté de près de 2 millions d'euros (7,9 pour cent) par rapport au biennat précédent. Cette évolution s'explique par une augmentation de la contribution annuelle de l'OIT qui, depuis 2021, comprend une contribution volontaire supplémentaire couvrant les dépenses de contrepartie enregistrées par le Centre pour l'assurance maladie après la cessation de service des retraités du Centre (qui n'a donc pas d'incidence globale sur les résultats budgétaires), une légère augmentation biennale liée à l'inflation de la contribution volontaire de l'OIT de quelque 9,5 millions de dollars, et la variation des taux de change appliqués chaque année.

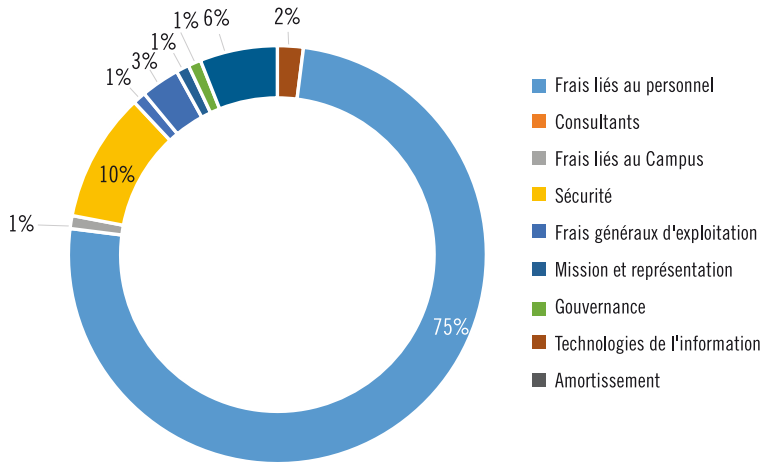
En outre, en 2022-23, le Centre a bénéficié d'une augmentation des contributions nettes des services multimédias et des sources diverses de 46,5 et 154,1 pour cent, respectivement, par rapport à l'exercice précédent. La demande de services de conception et de médias numériques ainsi que de missions de communication et de plaidoyer a considérablement augmenté depuis la pandémie. Une augmentation significative a également été observée dans l'utilisation des installations du campus par des tiers, ainsi que dans le retour sur investissement des fonds du Centre et dans les gains de change.

Dépenses

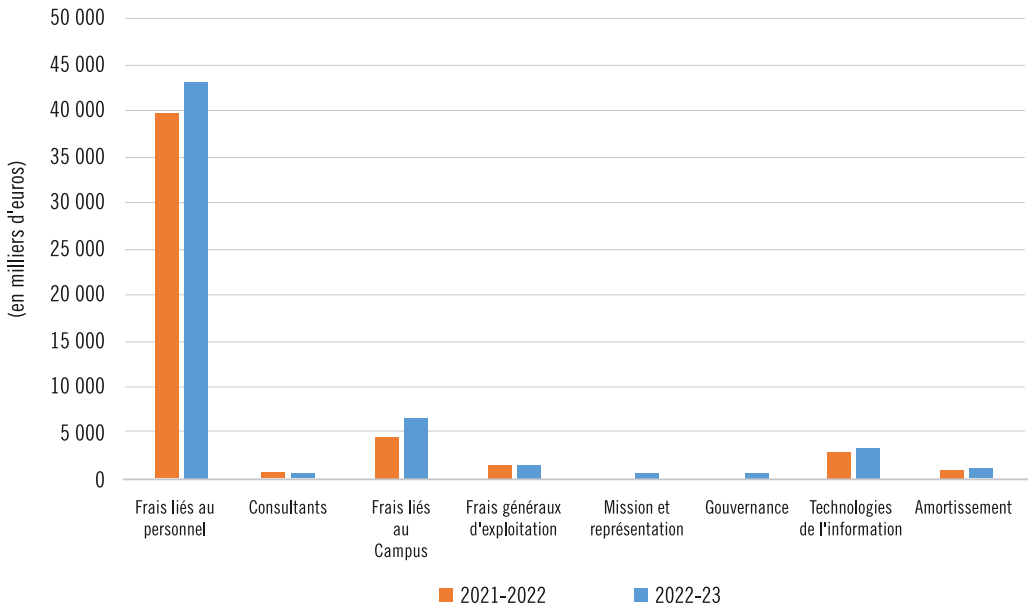
Les dépenses réelles se sont élevées à 62,2 millions d'euros en 2022-23. Elles se répartissaient entre les dépenses fixes (57,4 millions d'euros) et les investissements institutionnels (4,8 millions d'euros).

Le graphique suivant montre les dépenses fixes par source:

DÉPENSES FIXES 2022-23 PAR SOURCE (EN MILLIERS D'EUROS)
Source: États financiers du Centre pour 2023



DÉPENSES FIXES 2022-23 PAR SOURCE - COMPARAISON SUR DEUX BIENNATS (EN MILLIERS D'EUROS)



Source: États financiers du Centre pour 2023

Frais liés au personnel

Par rapport à la période biennale précédente, les frais liés au personnel ont augmenté d'environ 3,5 millions d'euros (9 pour cent). En 2020 et 2021, le Centre avait gelé le recrutement, dans le cadre de ses mesures de réduction des coûts pendant la pandémie. En 2022-23, le Centre a commencé à recruter pour pourvoir les postes vacants, tout en conservant temporairement le personnel à court terme et à temps partiel jusqu'à ce que de nouveaux candidats arrivent pour prendre leurs fonctions. Dans le cadre de la restructuration en cours du Centre pour soutenir le nouveau modèle d'entreprise, le Centre a négocié plusieurs indemnités de départ avec le personnel intéressé au cours des deux années, pour un montant total de 545 000 euros. Cinq postes, comme indiqué dans l'indicateur clé de performance du Programme et budget, ont été transférés des services d'appui aux programmes techniques et ont été reprofilés, de même que d'autres postes vacants. En raison de la rotation continue, le Centre a encouru des coûts supplémentaires liés à l'installation et au rapatriement, ainsi que des coûts liés au processus de recrutement lui-même. Les coûts liés au personnel pour 2022-23 comprennent également un montant de 1,86 million d'euros couvrant l'assurance maladie après la cessation de service pour les retraités du Centre, pour laquelle l'OIT fournit au Centre une contribution volontaire équivalente. La reconnaissance de cette contribution n'a commencé qu'en 2021, c'est pourquoi le budget du biennat 2020-21 faisait état d'un montant de 806 000 euros seulement. Comme en 2020-21, lorsque le Centre a contribué à hauteur de 2,6 millions d'euros supplémentaires, le Centre a de nouveau effectué deux transferts annuels ponctuels d'un montant de 2 millions d'euros au Fonds des indemnités de fin de contrat, réduisant ainsi davantage le déficit de financement à quelque 4 millions d'euros à la fin du mois de décembre 2023.

Frais liés au campus

En 2022-23, les dépenses liées au campus ont augmenté d'environ 1,9 million d'euros (51,4 pour cent) par rapport à l'exercice précédent. L'une des principales raisons de cette augmentation significative est qu'en 2020 et 2021, tous les travaux d'entretien extraordinaires prévus ont été reportés en raison de la pandémie. Par conséquent, au cours de la période 2022-23, le Centre a entrepris un nombre important de travaux d'entretien sur l'infrastructure du campus. Des travaux liés à la sécurité et à la santé au travail pour mettre certaines zones aux normes, la rénovation des espaces communs et de plusieurs chambres du pavillon Americas 1, ainsi qu'une maintenance régulière accrue en raison du vieillissement du campus, ont ainsi été réalisés. En outre, le Centre a connu une augmentation significative de quelque 765 000 euros (plus de 60 pour cent) de ses dépenses de services publics d'un exercice à l'autre. En 2020-21, des économies ont été réalisées en raison de la pandémie et du gel général des dépenses non critiques. Toutefois, en 2022-23, les coûts ont augmenté en raison de la crise énergétique qui touche l'ensemble de la zone euro, causée par l'inflation post-pandémique et la crise ukrainienne. Diverses mesures d'atténuation ont été mises en place pour minimiser l'impact sur les résultats finaux.

Investissements institutionnels 2022-23

Comme indiqué dans le Programme et budget 2022-23, le Centre a alloué des fonds à deux fonds existants et à deux nouveaux fonds:

- Fonds pour l'amélioration du campus
- Fonds de développement informatique
- Fonds d'innovation
- Fonds de financement des bourses

Pour l'année 2021, le Conseil a approuvé le financement préliminaire de chaque fonds au niveau de l'ensemble de l'exercice biennal. En 2022-23, le financement approuvé a été ajouté à chaque fonds. En 2023, le Directeur, agissant en vertu de l'article 7.1(b) du Règlement financier, a décidé et approuvé un financement supplémentaire pour chaque fonds au niveau de l'ensemble de l'exercice biennal. À la fin de l'année 2023, les fonds disposaient des soldes suivants:

(en milliers d'euros)	Fonds pour l'amélioration du campus	Fonds de développement informatique	Fonds d'innovation	Fonds de financement des bourses
Solde au début de 2022	**3 977**	**300**	**400**	**1 200**
Transfert du Fonds général, tel qu'approuvé par le Conseil en mai 2022	1 000			
Financement approuvé 2022-23	500	300	400	1 200
Financement supplémentaire 2023 approuvé par le Directeur	500	300	400	1 200
Utilisation en 2022-23, y compris les pavillons Africa 10 et 11	(4 175)	(323)	(226)	(1 312)
Financement supplémentaire du gouvernement italien pour la rénovation du pavillon Americas 2	8 000	-	-	-
Solde à la fin de 2023	**9 802**	**577**	**974**	**2 288**

Source: États financiers 2022 et 2023 du Centre et système financier ERP - Oracle

En 2022, le Centre a achevé la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, et le personnel a commencé à occuper les locaux au début de 2023. En décembre 2022, l'OIT et le gouvernement italien ont signé un nouvel accord pour la rénovation du pavillon Americas 2, prévoyant un financement de 8 millions d'euros, entièrement reçu en 2023. En 2022-23, l'utilisation du Fonds pour l'amélioration du campus a concerné principalement la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, y compris le Laboratoire d'innovation. Le solde disponible à la fin 2023 s'élevait à 9,8 millions d'euros, dont 8 millions d'euros sont réservés au projet de rénovation du pavillon Americas 2.

Le Fonds de développement informatique a été utilisé au cours de l'exercice biennal pour financer des investissements périodiques dans l'infrastructure des TIC et le renouvellement des logiciels qui ne faisaient pas partie des dépenses de fonctionnement normales. Les prélèvements effectués au cours de cette période ont concerné une nouvelle infrastructure virtuelle, des batteries de secours pour assurer la continuité des opérations, une assistance technique pour développer et améliorer

diverses applications utilisées dans la prestation des services du Centre, et le remplacement des commutateurs informatiques. Le solde disponible à la fin de 2023 s'élevait à 577 000 euros.

Le Fonds d'innovation a été instauré au cours de l'exercice biennal pour promouvoir l'innovation dans les outils d'apprentissage et de partage des connaissances, développer de nouvelles activités de formation en réponse aux nouvelles politiques de l'OIT et investir dans d'autres actions innovantes jugées bénéfiques pour le Centre. En 2022-23, le Centre a développé un outil de gestion des connaissances alimenté par l'IA, des modules d'apprentissage en ligne autoguidés pour intégrer les principaux messages politiques de l'OIT (*master classes*) et un cours en ligne sur l'analyse de l'apprentissage, ainsi qu'une plateforme d'accompagnement en ligne (*coachbox*) qui servira de pilier numérique pour les futurs services hors formation.

Ces projets ont contribué à accroître la portée, à améliorer le rendement financier en termes de contribution nette et à augmenter globalement la satisfaction des clients ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances. En 2023, le Centre a également entrepris la planification de nouveaux services d'animation d'événements, qui seront mis en place en 2024. Le solde disponible à la fin de 2023 s'élevait à 974 000 euros.

Le Fonds de financement des bourses a été mis en place pour financer partiellement la participation des mandants aux activités du Centre et renforcer leur caractère tripartite. Ce mandat a été élargi pour inclure un soutien financier à l'élaboration de produits de formation à l'usage des mandants de l'OIT, afin de leur permettre d'atteindre leurs propres membres. En 2022-23, le Centre a augmenté le solde du Fonds d'un montant total de 2,4 millions d'euros, dont 1,2 million d'euros a été approuvé dans le Programme et budget 2022-23 pour l'investissement institutionnel dans le Fonds et 1,2 million d'euros supplémentaires approuvés par le Directeur en 2023. Au cours de l'exercice biennal, 1,3 million d'euros ont été prélevés pour offrir des bourses à 520 mandants d'ACT/EMP, 795 mandants d'ACTRAV, 238 mandants d'ILSGEN et 95 autres mandants appartenant à ces trois groupes qui s'étaient inscrits à des possibilités d'apprentissage offertes par d'autres programmes techniques. Le solde disponible à la fin de 2023 s'élevait à 2,288 millions d'euros.

8. PARTENARIATS

Après les défis économiques liés à la pandémie, le biennat 2022-23 a été une période charnière pour évaluer la capacité du Centre à s'adapter au paysage post-pandémie. Pendant cette période, le Centre s'est efforcé d'attirer, de conserver et d'élargir son réseau de partenaires de développement afin de soutenir son portefeuille actualisé de services de formation et hors formation, tandis que son modèle opérationnel évoluait dans un environnement moins contraignant en ce qui concerne la mobilité et les facteurs économiques.

Le résultat 3 du Programme et budget pour 2022-23 avait identifié trois vecteurs principaux pour diversifier davantage ses recettes. L'objectif du produit 3.1 était de promouvoir des partenariats de développement plus forts en consolidant et en élargissant les relations avec les donateurs traditionnels, tout en explorant la possibilité de travailler en réseau avec des partenaires non traditionnels. Le produit 3.2 a introduit une approche systémique de l'analyse du marketing numérique comme moyen d'attirer davantage d'apprenants individuels vers les activités de formation du Centre et de promouvoir ses services auprès d'un public plus large de clients institutionnels, en mettant l'accent sur l'apprentissage numérique et les solutions de collaboration. À son tour, le produit 3 a souligné la nécessité d'élargir la portée de la participation du Centre aux projets de développement gérés par les banques multilatérales de développement, les Nations Unies et l'Union européenne.

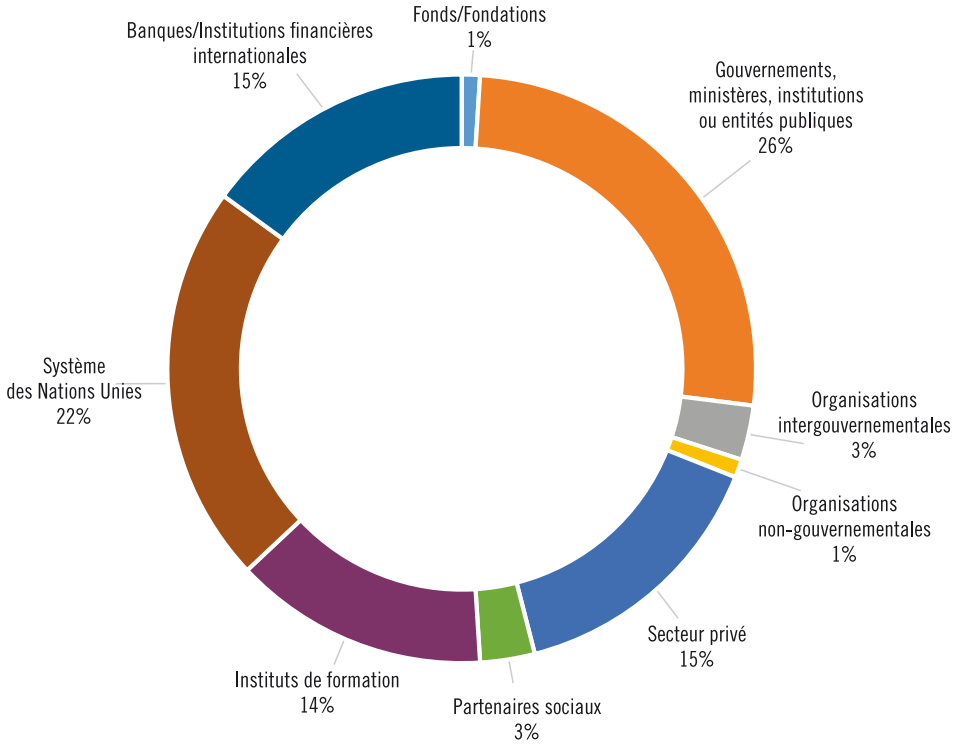
Les tendances identifiées dans le rapport intermédiaire de mise en œuvre 2022 du Centre, à mi-parcours de la période, ont été réaffirmées à la fin 2023. Tout en conservant un soutien solide de la part de ses partenaires traditionnels, notamment les gouvernements italien, portugais, irlandais et japonais, **le Centre a également réussi à élargir la base de ses partenariats de développement**. Cette expansion a conduit à une répartition plus équilibrée entre les différentes catégories de donateurs et de partenaires financiers.

Outre l'OIT, les gouvernements et le système des Nations Unies sont restés les principaux partenaires financiers du Centre, apportant leur soutien à des projets individuels et à des activités sur mesure. La collaboration avec les gouvernements prend souvent la forme d'un parrainage d'une seule activité, mais peut également comprendre un soutien financier à des groupes d'activités, voire à des projets entiers. Les accords signés avec les gouvernements du Portugal, de l'Espagne et de la Flandre en sont un bon exemple. La demande de services de la part du système des Nations Unies a continué de croître, consolidant la réputation du Centre en tant que **prestataire de choix pour les services de développement des capacités à l'échelle du système des Nations Unies en matière de justice sociale, de travail décent et d'innovation numérique**.

Les **donateurs non traditionnels, tels que les banques multilatérales de développement, le secteur privé et les institutions de formation**, sont également devenus des partenaires importants du développement. Dans ces segments, la collaboration a pris la forme de projets de développement, par exemple le projet Femmes entrepreneures vers le numérique attribué au Centre conformément à une lettre d'intention signée en août 2022 par l'OIT et Microsoft; l'engagement renouvelé de l'*Instituto Salvadoreño de Formación Profesional* (INSAFORP) dans un

projet de formation à long terme; et des projets pour les banques multilatérales de développement relatifs à la bonne gouvernance de la coopération au développement et à la gestion de projets.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des sources de financement reçues par catégorie de donateurs. Consultez l'annexe 2 pour un aperçu plus complet des conventions de financement conclues par le Centre en 2022:



Les indicateurs pour 2022-23 montrent une forte augmentation du nombre d'accords de financement signés, dépassant largement l'objectif d'une augmentation de 5 pour cent par rapport à l'exercice biennal précédent. Cela souligne les progrès substantiels réalisés dans les efforts de diversification.

Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre a considérablement renforcé ses capacités internes d'analyse marketing en recrutant un analyste de données, l'objectif étant de proposer des activités d'apprentissage à un plus grand nombre de personnes dans le monde du travail. Ce renforcement stratégique a ouvert la voie à une série d'expériences visant à explorer l'efficacité des stratégies de sensibilisation basées sur les données pour augmenter l'utilisation des services de formation du Centre. Axées sur des cours à distance gratuits et autoguidés, ces expériences ont été conçues pour évaluer l'accessibilité globale de ces ressources et l'impact du marketing numérique sur les taux d'inscription. En utilisant un mix marketing numérique comprenant divers canaux tels que les médias sociaux et le courrier électronique, les expériences ont établi une corrélation positive entre les initiatives de sensibilisation sur mesure et l'augmentation de l'engagement et de l'inscription des apprenants.

Les résultats ont mis en évidence l'efficacité d'activités promotionnelles précises, basées sur des données, qui trouvent un écho favorable auprès des groupes démographiques ciblés. Les études

ont également permis de mieux comprendre le lien entre la participation à des cours gratuits et l'inscription ultérieure à des cours payants, révélant des modèles de comportement de l'apprenant et d'efficacité du marketing. Ces résultats ont réaffirmé que l'intégration bien coordonnée de divers canaux de promotion, alignés sur les profils et les besoins des apprenants, non seulement stimule la participation aux cours, mais soutient également l'objectif plus large d'étendre la portée de la formation du Centre.

Résultats d'expériences visant à accroître la portée de la formation du Centre par la promotion de cours gratuits d'apprentissage à distance autoguidés

En 2022, le Centre a entrepris plusieurs expériences pour améliorer la portée et l'efficacité de ses services de formation à l'aide d'un marketing stratégique basé sur des données. L'objectif premier était d'accroître les capacités des programmes techniques du Département de la formation en promouvant des cours gratuits d'apprentissage à distance autoguidés dans le monde entier. Partie intégrante du Programme et budget, cette expérience s'est concentrée sur la promotion d'une sélection de sept cours phares par le biais d'un entonnoir de marketing impliquant des canaux de marketing numérique ciblés tels que Facebook, Instagram, LinkedIn et des bulletins d'information par courriel.

Ces canaux ont été utilisés pour cibler des groupes démographiques d'apprenants spécifiques, en s'appuyant sur des informations tirées des engagements antérieurs des apprenants pour optimiser les efforts de marketing à chaque étape de l'entonnoir - de la prise de conscience à la conversion. Le concept d'entonnoir marketing basé sur des données a été utilisé pour comparer les résultats des activités promotionnelles utilisant les différents canaux. Il a montré le niveau de conscientisation, l'engagement dans les communications, l'acquisition, l'inscription et le coût par inscription (s'il s'agissait d'une campagne payée) et enfin les références (lorsque le destinataire devient un «ambassadeur» pour les cours autoguidés gratuits du Centre).

Les activités promotionnelles ont été conçues pour trouver un écho profond auprès des groupes ciblés et ont entraîné une augmentation significative des inscriptions et de la participation active. L'utilisation de cet entonnoir de marketing a permis de suivre l'engagement des participants et de fournir des informations précieuses pour optimiser les stratégies de sensibilisation, améliorant ainsi la portée globale de la formation du Centre.

Pour en savoir plus sur ces expériences, consultez le site https://www.itcilo.org/data-driven-services-increase-centres-training-outreach-promoting-free-self-guided-distance.

Pour le Centre, les projets de développement restent un moteur stratégique clé pour faire progresser ses services de développement des capacités et promouvoir l'Agenda du travail décent. Au cours de la période biennale 2022-23, tirant parti de sa grande expertise en matière de gestion du cycle de projet, le Centre a renforcé ses capacités internes en matière d'appels d'offres et de gestion de projets. Cela a conduit à une augmentation globale des soumissions de projets et à une amélioration du taux de réussite global dans l'acquisition de projets. Le Centre a également multiplié ses efforts pour identifier de nouvelles sources de financement de projets par divers moyens, y compris des subventions, une sélection directe et des appels d'offres concurrentiels.

Au cours de l'exercice biennal, le Centre a participé à 23 appels d'offres ou appels à propositions, qui ont abouti à l'attribution de 14 projets au Centre en tant que candidat principal ou co-candidat, avec des valeurs de projet allant de moins de 100 000 euros à 2 500 000 euros. Les objectifs de

l'exercice biennal n'ont été que partiellement atteints, en raison du report à 2024 de la signature de deux grands projets du Fonds international de développement agricole (FIDA).

En 2023, le Centre a réalisé une étude de faisabilité en vue d'obtenir une évaluation du pilier de l'Union européenne (UE), un processus de certification externe en plusieurs étapes destiné à garantir que le système de gouvernance d'une organisation est conforme aux normes de l'UE. L'objectif de cette initiative est de renforcer la position du Centre dans l'obtention de projets plus importants et de dialoguer directement avec l'UE et d'autres agences multilatérales.

9. GOUVERNANCE

La gouvernance désigne le processus de gestion d'une organisation. Pour être efficace, la gouvernance nécessite des structures établies et doit inclure des mécanismes garantissant une prise de décision équitable dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, la responsabilité, la transparence, un cadre législatif comprenant des règles, des processus internes et une gestion des risques, et, enfin, l'éthique et l'intégrité.

Surveillance

La gouvernance du Centre est supervisée par un **Conseil tripartite**, composé de représentants des gouvernements, des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs. Ces représentants sont membres du Conseil en vertu de leur élection au Conseil d'administration du BIT. Le président du Conseil est le Directeur général du BIT. Le Conseil se réunit une fois par an en octobre. Le Conseil a délégué la responsabilité de l'examen et de l'adoption des états financiers aux membres du Bureau. L'une des tâches du Conseil est de vérifier que la Direction agit conformément à ses directives et que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière efficace et responsable.

La gouvernance et l'audit sont liés entre eux en raison de leurs objectifs communs de promotion de la responsabilité, de la transparence, de la gestion des risques et de l'amélioration continue au sein d'une organisation. Une gouvernance efficace repose sur des audits indépendants qui donnent l'assurance que les objectifs de l'organisation sont atteints et que les risques sont gérés efficacement.

Le Centre fait l'objet d'un **audit externe annuel** par l'auditeur externe de l'OIT: la Commission d'audit de la République des Philippines au cours du biennat sous rapport. L'audit externe consiste en un examen financier des états financiers du Centre et en la publication de deux rapports d'audit: une opinion d'audit sans réserve sur les états financiers et un rapport détaillé mettant en évidence les résultats de l'audit, y compris toute observation et recommandation concernant les contrôles internes, l'efficacité des processus et la gestion du Centre. **Le Centre a reçu une opinion d'audit non modifiée concernant ses états financiers annuels** en 2022 et en 2023. Après avoir effectué une évaluation des risques du Centre, l'auditeur externe a également examiné en 2022 le cadre d'évaluation des activités de formation et, en 2023, la gestion des services d'aide aux participants. Les résultats de ces examens sont présentés aux membres du Conseil lors de la réunion de mai et communiqués au Conseil en octobre.

Le Centre fait également l'objet d'un examen de son environnement de contrôle interne sous la forme d'un **audit interne** réalisé par le Bureau de l'audit interne de l'OIT afin d'évaluer l'efficacité de ses processus internes, de ses contrôles et de son processus de gestion des risques, et d'identifier les points faibles ou vulnérabilités.

En 2022 et 2023, l'auditeur interne a réalisé un examen de la gouvernance numérique, de la cybersécurité et de la banque en ligne du Centre, ainsi qu'un troisième et dernier examen du projet de rénovation des pavillons Africa 10 et 11.

Plusieurs recommandations ont été formulées et la direction travaille à leur mise en œuvre. Un résumé des observations et des recommandations pour 2023 figurera dans le rapport du responsable de l'audit interne en octobre.

Divers audits de projets ont également été réalisés par les auditeurs externes et internes pour le compte des donateurs. Aucune question importante n'a été soulevée.

Gestion des risques

Afin d'assurer l'identification rapide des cas d'exposition à des risques émergents et la notification de ces cas au Directeur et à la haute direction du Centre, le Directeur a mis sur pied un **Comité de gestion des risques** afin de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance dans le domaine de la gestion des risques d'entreprise. Le Comité se réunit régulièrement pour examiner les risques émergents et évaluer leur incidence sur le Centre, et il rend compte au Directeur de toute mesure recommandée nécessaire pour les ramener à un niveau acceptable. Les registres des risques des programmes et des unités, ainsi que le registre des risques de l'entreprise, sont partagés avec les auditeurs externes et internes. Tout risque important est transmis par le Directeur au Conseil pour discussion et action ultérieure.

10. SERVICES INSTITUTIONNELS

Les services institutionnels du Centre comprennent les services financiers (FINSERV), les services des ressources humaines (HRS), les services des technologies de l'information et de la communication (ICTS), ainsi que les services des infrastructures et services internes (FIS). Tous ces services ont soutenu les opérations de développement des capacités du Centre dans la poursuite des objectifs stratégiques du Programme et budget 2022-23.

Les services institutionnels d'une organisation comme le Centre poursuivent de nombreux objectifs:

- **Garantir l'efficacité** en rationalisant et en automatisant les processus pour soutenir toutes les opérations dans les différents programmes/unités, en optimisant les flux de travail, en mettant en œuvre de nouvelles technologies et en normalisant les procédures;
- **Veiller au respect** des cadres réglementaires et de gestion des risques du Centre et élaborer des stratégies visant à atténuer les menaces potentielles pesant sur la réputation, la stabilité financière et la viabilité de l'organisation;
- **Soutenir la croissance de l'entreprise** en facilitant l'expansion et la maintenance de son infrastructure, de ses ressources et de ses systèmes de soutien afin de permettre de nouvelles initiatives et l'intensification des opérations existantes;
- Les services des ressources humaines se concentrent sur le **recrutement, la formation et la rétention d'un personnel talentueux**, ainsi que sur la promotion d'**une culture organisationnelle positive**, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et la prise en compte des besoins et des préoccupations du personnel;
- Les services financiers gèrent les finances du Centre, ce qui comprend la **budgétisation, les rapports financiers, la gestion des flux de trésorerie** et la garantie du respect des normes comptables. Il s'agit d'une responsabilité essentielle, qui consiste à veiller à ce que les hauts responsables disposent des informations financières appropriées et complètes pour prendre ses décisions.

Au cours des dernières années, les services financiers ont joué un rôle de premier plan dans la promotion et la réalisation de l'objectif global d'amélioration de l'efficacité par la rationalisation, la normalisation et l'automatisation des processus internes du Centre. En fonction du projet, les services institutionnels, avec l'aide des opérations, ont été impliqués dans divers projets à différents niveaux.

Services financiers

Au cours de la période 2022-23, les projets suivants ont été achevés:

- **Mise en œuvre de la procédure de paiement hors SEPA**: Les services financiers, en collaboration avec ICTS, ont mis en œuvre un processus de flux de travail automatisé pour permettre au Centre d'effectuer des paiements internationaux sans aucune intervention manuelle entre son système financier ERP et son institution bancaire. Cela a non seulement

permis de renforcer les contrôles internes sur le processus de paiement du Centre, mais a également eu un impact significatif sur l'efficacité de la section trésorerie de l'unité.

- **Examen de la gestion des biens et des équipements:** Les services financiers, en collaboration avec ICTS et FIS, ont procédé à un examen complet de ce processus afin de simplifier et de clarifier les règles et le flux de travail du Centre. Cela a permis d'accroître l'efficacité dans ce domaine et a préparé le Centre à l'intégration éventuelle de toutes les données dans une application existante.
- **Transfert des responsabilités pour l'administration des collaborateurs externes et du personnel dans le système financier ERP**: HRS a transféré les responsabilités liées à la création de ces fournisseurs aux services financiers. Leur création a été intégrée dans une application existante, ce qui a permis d'accroître l'efficacité du processus, qui est désormais entièrement automatisé.
- **Examen du mandat du Comité des contrats et des conventions de financement (CFA) et automatisation du processus d'examen**: Les services financiers ont examiné la méthodologie appliquée à l'examen des accords de financement par les membres du Comité afin de l'aligner sur le cadre de gestion des risques du Centre. En collaboration avec PMSU, les services financiers ont également contribué à l'automatisation du processus d'examen et d'approbation pour la mise en œuvre de nouveaux outils. Cela a conduit à un processus d'examen plus efficace. La prochaine étape consistera à automatiser la signature de tous les accords qui restent sur papier.
- **Mise en œuvre de l'outil et du cadre de gestion des performances (PMF) automatisés**: En collaboration avec ICTS, HRS a élaboré et mis en œuvre un nouveau cadre de gestion des performances et un outil connexe à l'usage du personnel et des responsables. Le personnel saisit directement ses produits, ses compétences et ses objectifs de développement futur sur la plateforme, après en avoir discuté avec son superviseur, pour approbation ultérieure en ligne à différents niveaux. L'ancienne procédure sur papier a été abandonnée. Il en résulte un flux de travail entièrement automatisé, qui est plus efficace pour tous et peut fournir des informations plus récentes à des fins de contrôle. Ce changement fait partie de l'exercice plus large mis en œuvre par HRS sur la gestion des performances du Centre.
- **Automatisation de la gestion des réservations de salles de classe et de chambres**: En collaboration avec les FIS, ICTS a mis en place un processus automatisé de réservation des chambres et salles de classe du campus, qui a été intégré à l'application existante de gestion des activités (MAP). Le résultat a été une efficacité accrue grâce à l'élimination des fiches de réservation manuelles gérées par le services des installations, ainsi que de nombreux appels téléphoniques et courriels.
- **Inscription automatique à des activités d'apprentissage à distance sur mesure**: Les services financiers ont aidé ICTS à mettre en œuvre l'inscription automatisée pour ce type d'activité, éliminant ainsi l'implication de l'unité PATU dans le processus. Il s'agit d'une première étape vers un projet plus vaste visant à automatiser au maximum l'inscription des participants aux activités du Centre.
- **Automatisation du processus d'évaluation des activités**: En collaboration avec le Département de la formation, ICTS a mis en place un nouveau système d'évaluation des activités de formation, qui est désormais intégré à la plateforme eCampus. Les participants peuvent ainsi

facilement remplir le questionnaire de fin d'activité et regrouper les résultats pour les examiner, ce qui permet de rationaliser et d'améliorer le processus.

- **Mise à jour du flux de travail pour l'entrée des participants dans MAP**: FIS a revu le processus de saisie des informations d'identification des participants à l'arrivée, comme l'exige la législation italienne. La saisie est désormais automatisée grâce à une technologie de numérisation qui enregistre automatiquement les informations nécessaires pour un examen ultérieur et un téléchargement dans le système MAP. Non seulement ce processus est plus efficace, mais il a aussi amélioré l'expérience des clients, réduit les risques liés à la conservation des documents des participants pendant la nuit, il a amélioré la sécurité et il a permis de réaliser des économies.

En 2022, en collaboration avec l'OIT, les services financiers ont exploré la possibilité d'utiliser le système IRIS pour les services liés aux ressources humaines et à la paie. Après plusieurs discussions avec l'OIT, le Centre a conclu que, bien qu'il s'agisse d'une bonne idée, sa mise en œuvre posait encore des problèmes. À la fin de l'année 2023, l'idée a de nouveau été soulevée auprès de l'OIT et de nouveaux efforts sont déployés pour réexaminer les défis et trouver des solutions alternatives. Le Centre est convaincu que ce projet évoluera en 2024 et qu'une démarche dans ce sens pourrait être couronnée de succès. Elle aurait un impact significatif et positif pour le Centre et ses processus internes en matière de ressources humaines et de paie, notamment en assurant la continuité du service et en rationalisant le processus actuel.

Les efforts se sont poursuivis dans l'ensemble du Centre en ce qui concerne la mise en œuvre du commerce électronique et l'automatisation du processus d'inscription aux activités de formation. Compte tenu de la multitude des modalités de financement, les premières discussions ont révélé des difficultés importantes dans les processus d'inscription existants et, avant qu'une telle application puisse être mise en œuvre, il faut procéder à un examen plus approfondi des processus internes. Le Centre met en œuvre ce projet par étapes, en regroupant les participants par type de financement et d'activité. Elle nécessite la participation des services financiers, d'ICTS et de tous les programmes techniques.

L'examen global des processus est resté une priorité pour le Centre, car la croissance enregistrée en 2022-23 a entraîné une augmentation significative des inscriptions et des activités, ce qui a eu un impact sur le nombre de transactions financières à traiter. Bien que de nombreux processus financiers internes aient déjà été automatisés et rationalisés, il reste des domaines où une rationalisation plus poussée est nécessaire pour maintenir le niveau de service actuel en l'absence de ressources supplémentaires.

Services des ressources humaines

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, les services des ressources humaines (HRS) ont donné la priorité à plusieurs domaines clés. Leur travail englobait un examen complet des règles, normes et cadres applicables au personnel, avec un alignement sur ceux de l'Organisation internationale du Travail (OIT) dans de nombreux cas. Certains changements ont entraîné des modifications du statut du personnel du Centre.

L'un des principaux objectifs au cours de cette période était d'améliorer le volet du programme de développement des talents du Centre. Pour ce faire, un solide programme de formation du personnel a été mis en œuvre afin d'améliorer les compétences et l'expertise thématique, de favoriser le développement professionnel et de promouvoir une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation au sein de la main-d'œuvre. Le Centre a continué à investir dans la formation et le développement de son personnel au cours de la période couverte par le rapport. Un accent particulier a été mis sur le renforcement des capacités internes en matière de conception et de fourniture de solutions numériques d'apprentissage et de collaboration. HRS a joué un rôle important en aidant le personnel à acquérir les nouvelles compétences numériques nécessaires dans le cadre de l'évolution du modèle d'entreprise. Plusieurs initiatives ont été lancées en matière d'accessibilité numérique, et des méthodes d'animation des événements numériques ont été mises en œuvre avec succès. Pour soutenir davantage le développement du personnel, le Centre a acheté des licences d'apprentissage en ligne sur LinkedIn, qui ont été utilisées pour répondre aux besoins d'apprentissage émergents et fournir un développement ciblé sur des sujets spécifiques, en veillant à ce que le personnel reste adaptable et doté des compétences nécessaires pour prospérer dans un paysage numérique en constante évolution.

Des efforts ont également été déployés pour continuer à rationaliser le processus de recrutement et de sélection au sein de HRS. Un accent particulier a été mis sur la promotion de la diversité géographique et sur l'attraction d'un groupe diversifié de candidats qualifiés. Ces initiatives font partie intégrante de la promotion d'un environnement de travail inclusif et dynamique, à l'image de nos activités mondiales.

En octobre 2022, après l'approbation par le Conseil de modifications apportées au statut du personnel afin d'intégrer le nouveau système de gestion des performances (PMS) inspiré des pratiques de l'OIT, le Centre a commencé à mettre en œuvre ce nouveau cadre. Après une période de transition, le Centre a pleinement mis en œuvre le nouveau PMS à partir de janvier 2024. L'objectif principal du nouveau système est d'établir un lien direct entre les performances et les objectifs futurs, en prévoyant un examen à mi-parcours pour résoudre les problèmes éventuels et procéder aux ajustements nécessaires.

En 2023, le Centre a entamé un examen exhaustif de toutes les descriptions de poste de son personnel, en consultation avec le syndicat du personnel. L'objectif est de normaliser et de rationaliser toutes les descriptions de poste et d'établir un format cohérent pour chaque grade. Ce processus a débuté avec le personnel des services généraux des unités de formation et sera progressivement étendu au personnel professionnel des unités, l'achèvement étant prévu pour le début de l'année 2024. Par la suite, le processus couvrira l'ensemble des agents des services généraux et des professionnels travaillant dans les autres domaines de service, un processus qui devrait être achevé et finalisé d'ici à la fin 2024.

Service des technologies de l'information et de la communication

Outre les travaux réalisés pour soutenir d'autres résultats (par exemple concernant l'eCampus et la rationalisation des processus), l'accent a été mis pour 2022-23 sur trois sujets: des technologies de l'information et de la communication numériquement inclusives, une résilience accrue, y compris le recours aux technologies basées sur le cloud, et une cybersécurité renforcée.

Pour parvenir à des technologies de l'information et de la communication numériquement inclusives, la priorité a été donnée aux systèmes qui touchent le plus grand nombre de personnes, à savoir le site web public du Centre et l'eCampus. Un prestataire externe a été sélectionné pour aider le Centre à rendre ses services et ses contenus numériques accessibles. Ce prestataire - un chef de file reconnu de l'accessibilité numérique, dont près de 70 pour cent du personnel vit avec un handicap - a procédé à une évaluation formelle de l'accessibilité du site web public du Centre et d'un échantillon de cours en ligne hébergés sur la plateforme eCampus, en se fondant sur la norme internationale pour l'accessibilité des contenus web (WCAG 2.1 AA). À la suite de cette évaluation, tous les problèmes de blocage et d'accessibilité critiques liés au site web public ont été résolus en 2022, tandis que les problèmes liés à l'eCampus ont été corrigés lors d'une mise à jour majeure effectuée en avril 2023. Le Centre a également intégré une boîte à outils d'accessibilité, disponible sur l'eCampus, en vue d'identifier et de résoudre les problèmes d'accessibilité pour ses cours en ligne. En outre, un certain nombre de collègues (20 pour cent du personnel) ont participé à des sessions de formation sur l'accessibilité numérique.

Pour renforcer la résilience, un indicateur de produit a été défini pour mesurer et améliorer la résilience des services informatiques du Centre. Il s'agit tout simplement du nombre de jours d'indisponibilité des services informatiques, l'objectif étant d'empêcher l'arrêt d'un service pendant plus de deux jours par an. À la fin de l'année 2023, tous les services informatiques du Centre avaient atteint cet objectif.

En outre, un nouveau centre de données a été mis en place dans le pavillon Africa 10, remplaçant celui du pavillon Italy. Le centre de données a été développé selon une norme mondialement reconnue pour la disponibilité et la performance globale des centres de données; la certification sera demandée au cours du prochain exercice biennal. Une nouvelle infrastructure Oracle a également été déployée.

La part des services de communication et de collaboration numérique basés sur le cloud est passée de 30 à 61 pour cent. Cette progression reflète l'utilisation accrue de plateformes de collaboration telles que Microsoft One Drive et Teams, la mise en œuvre de services de filtrage basés sur le cloud (pour protéger contre les spams, les logiciels malveillants et autres menaces à la sécurité du courrier électronique), le développement de nouveaux tableaux de bord utilisant une plateforme de visualisation de données basée sur le cloud, ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme CRM apportant une série de fonctionnalités robustes et des capacités analytiques avancées.

Pour renforcer la sécurité de l'information, la certification du Centre en matière de sécurité de l'information (ISO 27001) a été renouvelée en 2022 et en 2023. À la suite d'une recommandation du Corps commun d'inspection des Nations Unies, le Centre a demandé au Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) de procéder à un examen de sa cyber-résilience. L'évaluation

n'a pas mis en évidence de problèmes majeurs nécessitant une action prioritaire et a attribué une note globale de 4,1 (sur 5) en matière de cybersécurité, ce qui est supérieur à la moyenne du système des Nations Unies.

Le champ d'application de la certification ISO 27001 et de l'évaluation de la cybersécurité du CIC couvre également plus de 50 plateformes d'apprentissage en ligne et 30 sites web publics créés et hébergés par le Centre pour l'OIT (comme le site web de la Coalition mondiale pour la justice sociale), les mandants de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies.

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, l'eCampus a encore été amélioré. Étant donné qu'un peu plus de 11 pour cent des participants ont indiqué dans une enquête qu'ils utilisaient des technologies d'assistance, une boîte à outils d'accessibilité a été intégrée pour contrôler et garantir l'accessibilité du contenu de l'apprentissage en ligne. Une évaluation externe a été réalisée par un leader reconnu en matière d'accessibilité numérique et tous les principaux problèmes d'accessibilité ont été résolus, contribuant ainsi à une expérience d'apprentissage plus inclusive sur le plan numérique. Une version actualisée de l'application mobile eCampus a également été publiée, avec des améliorations en matière d'accessibilité et d'autres fonctionnalités.

Pour vérifier la satisfaction des apprenants à l'égard des cours de formation du Centre, chaque activité de formation a été évaluée au moyen d'un questionnaire de satisfaction de fin d'activité. Le système utilisé pour gérer ces questionnaires a été repensé et développé directement au sein de l'eCampus, ce qui simplifie le processus et l'améliore pour les activités organisées sur le terrain.

Une série de sessions de formation en ligne a été dispensée par ICTS et le Programme d'innovation dans l'apprentissage (LIP) dans le but de familiariser le personnel avec les nouveaux outils et les fonctionnalités intégrées: l'agenda interactif, un ensemble de composants d'apprentissage visuels conçus en tenant compte des pratiques d'inclusion et d'accessibilité, une solution de collaboration vidéo permettant aux participants d'annoter et de discuter directement du contenu vidéo téléchargé sur l'eCampus. Une fonctionnalité de réengagement a été ajoutée, particulièrement utile pour les cours autoguidés, afin de rappeler aux participants de revenir au cours et de terminer les activités en attente, dans le but de réduire le taux d'abandon. Des améliorations ont également été apportées pour aider le personnel à gérer et à suivre simultanément plusieurs cours d'apprentissage en ligne.

Les modules d'apprentissage à distance autoguidés seront alignés sur l'Open ECBCheck, un programme d'accréditation et d'amélioration de la qualité pour les programmes d'apprentissage en ligne développé par la Fondation européenne pour la qualité de l'apprentissage en ligne (EFQUEL). Les cours autoguidés ont également été harmonisés en ce qui concerne les informations disponibles sur le site web public.

Une nouvelle version de la boîte à outils de facilitation numérique a été publiée. La boîte à outils comprend une base de données d'événements en ligne pour le personnel afin de clarifier les différents formats et d'encourager l'organisation de différentes modalités d'événements d'apprentissage (des webinaires aux conférences, des tables rondes aux hackathons), ainsi que des méthodologies qui aident à débloquer la participation à des activités de formation entièrement en ligne, mixtes et hybrides.

Services des infrastructures et services internes

En 2023, deux protocoles d'accord supplémentaires ont été signés entre le gouvernement de la République italienne et l'Organisation internationale du Travail, pour financer les travaux de construction des pavillons Americas 2 et Italy sur le campus du Centre.

Dans le droit fil des décisions du Conseil relatives à la configuration et la mission futures du campus, le Centre a également poursuivi son programme de maintenance extraordinaire afin de moderniser les installations en vue de la reprise complète des activités de formation en présentiel à partir du second semestre 2022.

Le Centre a adopté et modifié des mesures visant à maintenir les conditions générales de sécurité et de santé de la communauté présente sur le campus, y compris des activités de routine en matière de SST.

La sécurité du campus a été renforcée en collaboration avec l'Équipe de gestion de la sécurité des Nations Unies pour l'Italie et les forces de l'ordre du pays hôte. Pour garantir les normes de sécurité requises, le plan d'action finalisé par l'Équipe de gestion de la sécurité des Nations Unies a été adopté. Aucun incident de sécurité significatif n'a été signalé.

Le Centre a développé et mis en œuvre son plan d'action annuel pour la durabilité environnementale. Des rapports d'inventaire des émissions de gaz à effet de serre et des déchets, ont été produits et soumis à l'initiative «*Greening the blue*» («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 au Centre par la Fondation pour l'éducation à l'environnement a été mené à bien.

Le pavillon rénové Africa 10 a reçu la certification LEED - Gold.

11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

Pour la période biennale 2022-23, le Centre a défini un certain nombre d'éléments stratégiques dits transversaux afin de donner un meilleur effet à l'objectif qu'il poursuit, à savoir la promotion de la justice sociale par le biais du travail décent.

On distingue trois éléments stratégiques transversaux:

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

Concernant les éléments stratégiques transversaux liés à l'innovation et à l'apprentissage, ainsi qu'à l'égalité des genres, à l'inclusion et à la diversité, le Centre a formulé en 2022 des **plans d'action**, affecté des **fonds d'amorçage** 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. Le troisième élément stratégique a été intégré à l'ensemble du portefeuille de services, mais fait l'objet d'un suivi à l'aide d'indicateurs spécifiques dans le cadre de gestion axée sur les résultats.

Pour promouvoir l'innovation et l'apprentissage, les activités de soutien se sont principalement concentrées sur le **Fonds d'innovation** et le **Laboratoire d'innovation**. Au début de l'année 2022, puis au début de l'année 2023, le Centre a identifié un certain nombre de projets d'innovation internes qui seraient financés au cours de l'exercice biennal par l'intermédiaire du Fonds d'innovation. Par exemple, grâce à un financement initial du Fonds d'innovation, le Centre a mis au point une série de modules d'apprentissage à distance autoguidés de classe mondiale, appelés «*master classes*». Le Centre a également investi dans le développement d'une application de chatbot alimentée par l'intelligence artificielle (AI), lancée à la mi-2023 et depuis déployée pour être utilisée par les mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT. En outre, le Centre a développé et mis sur le marché un module d'apprentissage à distance autoguidé sur l'analyse de l'apprentissage afin de partager les leçons tirées de son propre travail.

La journée GEDI 2023

L'événement était présidé par le Directeur du Centre. Son discours inaugural a été suivi d'une table ronde sur les défis et les opportunités posés par les technologies alimentées par l'IA dans la quête plus large de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.

Après la séance plénière, les participants ont eu l'occasion de participer à des discussions de groupe sur certains aspects du sujet, notamment les applications de réalité virtuelle pour lutter contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail, la navigation dans l'inclusion et la diversité grâce à l'improvisation, la communication avec un langage inclusif et la prise de mesures concrètes pour améliorer l'inclusion des personnes handicapées sur le lieu de travail.

Pour de plus amples informations, voir

https://www.itcilo.org/stories/introducing-itcilo-action-plan-gender

En complément du Fonds d'innovation, le Centre a achevé la construction d'un Laboratoire d'innovation. Cette infrastructure a été inaugurée en octobre 2022 à l'occasion de la réunion annuelle du Conseil. Depuis, le Laboratoire d'innovation a été pleinement intégré à l'offre de services du Centre, accueillant un grand nombre de retraites, de discussions de type TED, de conférences hybrides et d'autres événements d'apprentissage.

Pour promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion au sein de son personnel, le Centre a organisé en 2022 une activité de formation sur les préjugés de genre inconscients à l'intention des cadres supérieurs, mis en œuvre un atelier ouvert à l'ensemble du personnel sur les préjugés et la manière d'être plus inclusif au travail et, tout au long de l'exercice biennal, a apporté un soutien technique et financier au réseau interne de points focaux pour les questions d'égalité des genres. Le Conseil consultatif sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion a en outre commandé un examen de son plan d'action 2018-2021 sur les questions de genre et l'élaboration d'un nouveau plan d'action, publié au début 2023. Le 1er décembre 2023, le Centre a organisé une journée de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion (GEDI) à l'échelle de l'organisation, qui a coïncidé avec l'Académie mondiale sur le genre et la Journée mondiale contre la violence à l'égard des femmes sur le lieu de travail.

Afin de renforcer sa portée auprès des femmes du monde entier, le Centre a mis en œuvre, au cours de la période 2022-23, plusieurs projets de coopération au développement en faveur de l'autonomisation des femmes (mentionnés plus haut dans le présent rapport). En 2023, le Centre a également mené une série d'expériences réussies en matière d'analyse de données afin de promouvoir ses cours à distance autoguidés auprès d'un public féminin. Le Centre a également encouragé activement les programmes techniques concernés à réserver au moins 50 pour cent de leurs allocations de bourses aux femmes et à d'autres groupes particulièrement vulnérables. Le Centre a facilité la réalisation d'audits participatifs sur l'égalité des genres en Égypte et a lancé sur le marché un produit de formation sur mesure pour les femmes dirigeantes.

Afin de promouvoir l'inclusion dans l'ensemble de son portefeuille de services, le Centre a réalisé en 2022 un contrôle de l'accessibilité de son eCampus afin d'identifier les mesures permettant d'améliorer l'inclusion numérique des apprenants handicapés. Le Centre a également publié un document sur l'inclusion numérique dans la conception de l'apprentissage en ligne, préparé dans le cadre du suivi du sommet sur l'inclusion numérique organisé par le Centre en 2021.

Pour promouvoir le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail, le Centre a intégré des modules d'apprentissage autoguidés gratuits sur les NIT, le dialogue social, le tripartisme et l'inclusion des personnes handicapées dans les plateformes d'apprentissage de ses cours calendaires. Le Centre a également déployé une plateforme de formation continue en ligne pour les avocats, les juges et les juristes (développée à l'origine en 2021 pour les mandants en Italie) dans le monde entier et dans plusieurs langues. Le Centre a ajouté des pistes d'apprentissage dédiées aux représentants résidents des Nations Unies à ses académies en ligne sur les NIT et les principes et droits fondamentaux au travail, afin de sensibiliser un public plus large aux normes du travail. Les moniteurs des NIT, du dialogue social et du tripartisme utilisés par le Centre pour surveiller ces activités ont montré que ces mesures ont eu un certain effet. Par exemple, 28 pour cent de toutes les activités du Centre - la majeure partie étant des cours calendaires pour lesquels le Centre exerce une forte influence sur le programme - ont été enregistrées par les programmes techniques dans la base de données comme ayant comporté au moins une session sur les NIT, une déclaration confirmée par l'écrasante majorité des participants (91 pour cent) dans les enquêtes de fin d'activité.

Par l'intermédiaire de son Fonds de financement des bourses, le Centre a apporté une aide financière à 1 648 représentants des principaux mandants pour leur permettre de participer à des activités d'apprentissage sur le campus et sur le terrain, en mettant l'accent sur des activités

couvrant les principaux messages politiques de l'OIT sur les normes, le dialogue social et le tripartisme, ainsi que sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion. La grande majorité de ces participants venaient de pays à revenu moyen inférieur et de pays moins développés.

Avec le soutien financier généreux du gouvernement portugais, le Centre a animé plusieurs événements de dialogue social dans ce domaine. L'une des activités phares dans ce domaine a été un événement sur l'anticipation des compétences dans la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP), organisé en novembre 2023 à Lisbonne.

12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

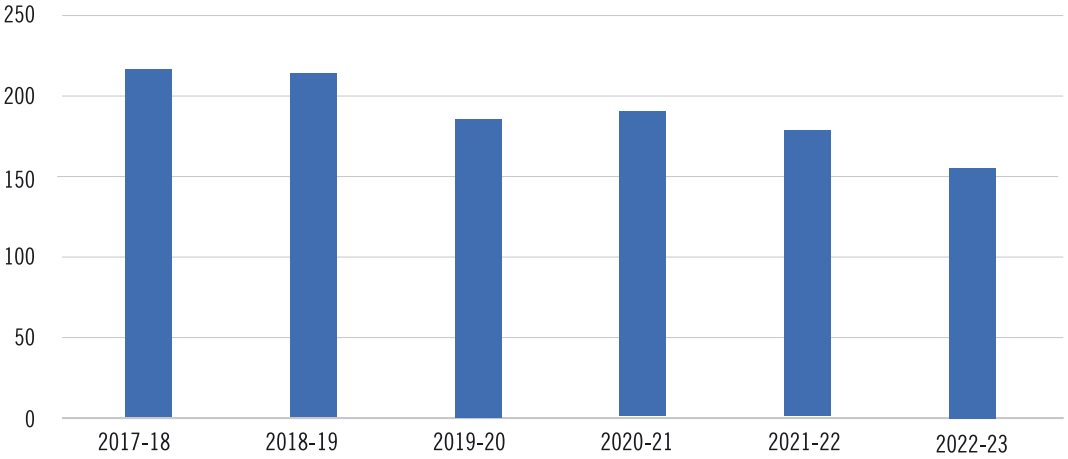
La Turin School of Development (TSD) est un programme éducatif hébergé par le Centre qui associe le monde des organisations internationales au monde universitaire. La TSD s'appuie sur l'expertise du Centre, de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, des universités locales telles que l'Université de Turin et l'Institut polytechnique de Turin (*Politecnico*), ainsi que d'un vaste réseau d'experts internationaux pour offrir des cours à la fois théoriquement fondés et orientés vers la pratique. Cette approche garantit que les participants sont non seulement exposés aux réflexions et recherches les plus récentes dans leurs domaines, mais également dotés des compétences pratiques et des connaissances nécessaires pour appliquer ces connaissances dans des situations réelles. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, la TSD a proposé sept programmes de master et a mené plusieurs recherches.

En 2023, la TSD a connu une transition dans sa gestion, suite au départ à la retraite de son ancien directeur. La transition a été l'occasion de revoir les opérations de l'école et de les préparer à la croissance pour l'exercice biennal 2024-25.

L'examen a montré que la TSD avait apporté une contribution importante à la promotion du mandat de développement du Centre, mais qu'elle était également confrontée à certains défis en matière de durabilité. D'un point de vue positif et en termes de portée, la TSD a touché des étudiants de toutes les régions du monde, y compris des étudiants des pays les moins développés, où les candidats ont pu s'inscrire grâce à des bourses accordées grâce aux contributions volontaires du gouvernement italien et de la Compagnia di San Paolo. La parité hommes-femmes dans l'ensemble des participants aux programmes de master était atteinte, en partie grâce à une programmation des ressources allouées aux bourses tenant compte des spécificités de chaque sexe. En revanche, bien que la TSD ait atteint ses objectifs en matière de portée au cours de l'exercice biennal 2022-23, les tendances à moyen terme en matière d'inscriptions au cours des trois derniers exercices biennaux ont suscité des inquiétudes.

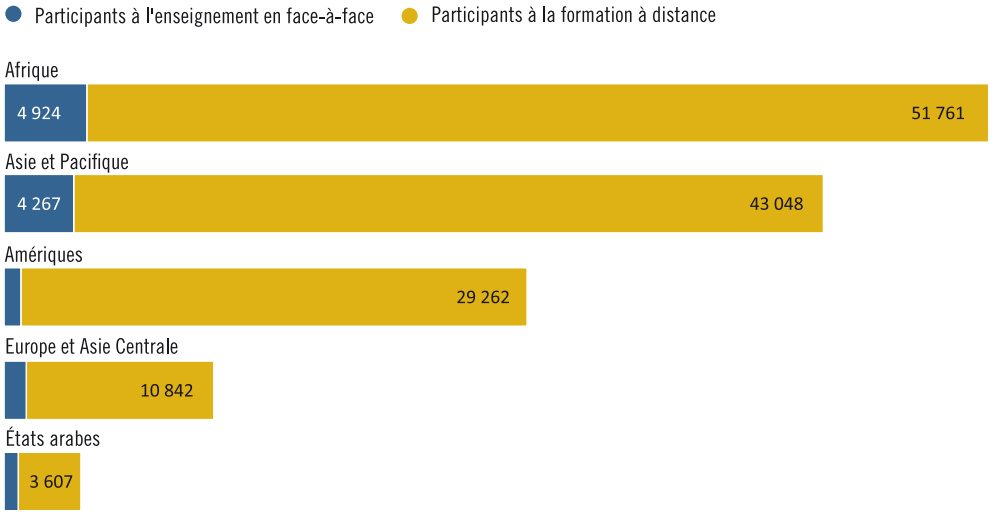
En ce qui concerne les résultats, il a été constaté que la TSD ne disposait pas d'un système de suivi et d'évaluation solide et qu'il n'était pas facile de fournir des preuves des résultats de l'apprentissage. Du côté positif, une évaluation de suivi ponctuelle commandée dans le cadre de l'examen de la TSD a établi que 95 pour cent des répondants à une enquête menée auprès de la cohorte d'étudiants pour l'année universitaire 2021-22 ont confirmé qu'ils avaient acquis de nouvelles connaissances au cours de leurs études de master. Quatre-vingt-dix pour cent d'entre eux ont estimé que le programme de master avait répondu à leurs attentes initiales. Environ 85 pour cent de tous les étudiants participants ont déclaré avoir appliqué les connaissances nouvellement acquises après l'obtention de leur diplôme.

INSCRIPTIONS AUX PROGRAMMES DE MASTER DE LA TSD (2017-2023



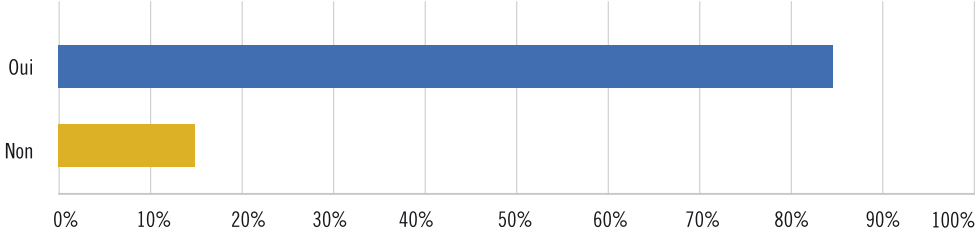
RÉGION D'ORIGINE DES ÉTUDIANTS

VENTILATION PAR GENRE DES ÉTUDIANTS



Source: Examen de la TSD de 2023

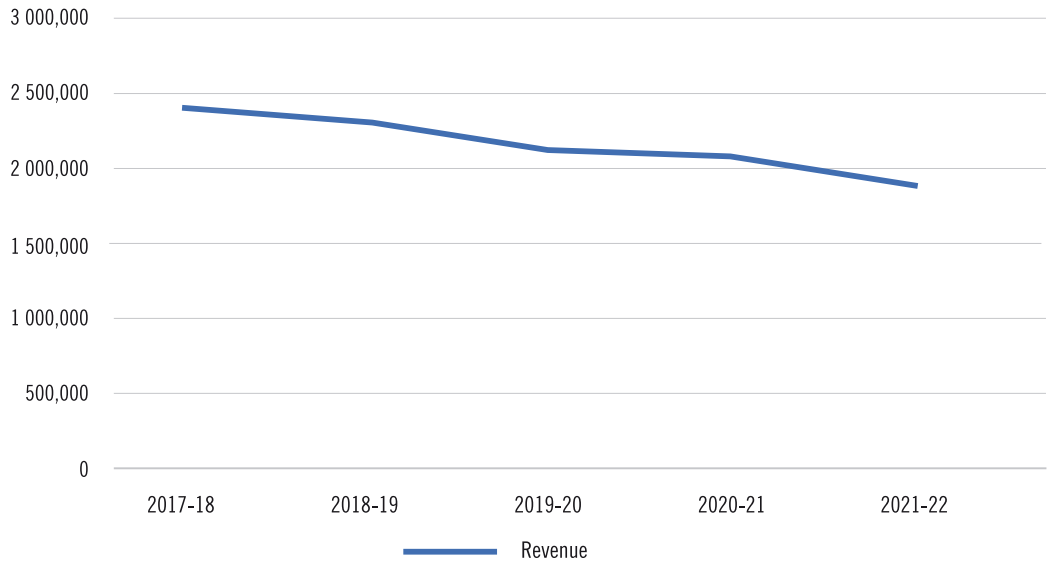
AVEZ-VOUS APPLIQUÉ LES CONNAISSANCES NOUVELLEMENT ACQUISES SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL DEPUIS L'OBTENTION DE VOTRE DIPLÔME??



Source: Évolution de suivi en ligne de la TSD

En ce qui concerne les performances financières, l'examen a montré que la TSD avait atteint sa contribution à l'objectif des coûts fixes, mais a également noté que l'évolution des recettes était négative, tandis que les coûts fixes avaient augmenté rapidement. Compte tenu de la réduction des contributions volontaires à la TSD en 2023, cette dernière risque d'enregistrer un déficit dans les années à venir.

ÉVOLUTION DES RECETTES DE LA TSD (2017-2022)



Source: Examen de la TSD de 2023

Les résultats de l'examen de la TSD ont servi de base à l'élaboration d'une stratégie de compétitivité visant à faire évoluer le modèle opérationnel de la TSD au cours de l'exercice biennal 2024-25. La stratégie de compétitivité prévoit que, d'ici à la fin 2025, la TSD aura:

- augmenté la portée de son ensemble de programmes de master;
- introduit sur le marché de nouveaux produits destinés aux étudiants de premier, deuxième et troisième cycle;
- affiné la qualité de ses processus et outils d'évaluation;
- renforcé sa notoriété en tant que fournisseur de services d'apprentissage de deuxième (et troisième) cycle pour les futurs dirigeants dans la quête mondiale de la justice sociale;
- amélioré la performance financière de son portefeuille et réparti plus judicieusement le risque financier entre les actifs;
- contrôlé les coûts aux niveaux enregistrés pour l'année universitaire 2023-24;
- renforcé la crédibilité de ses mécanismes de contrôle interne.

Domaine de résultats 1: Pénétration du marché

Les actions du domaine de résultat 1 viseront principalement à inverser la baisse des inscriptions enregistrée depuis 2017 en menant un exercice de pénétration du marché en étroite consultation avec les partenaires universitaires. L'effort de pénétration du marché devra aller de pair avec des mesures visant à garantir la qualité des masters existants.

Domaine de résultats 2: Développement de nouveaux produits

La TSD prévoit d'introduire en 2024 sur le marché de nouveaux produits de services hors master. Plus précisément, la TSD pourrait devenir l'organisation faîtière qui regrouperait et accueillerait les activités d'apprentissage pour les étudiants autres que ceux qui suivent des cours de master, c'est-à-dire les étudiants de premier et de deuxième cycle. Il s'agirait d'universités d'été, de camps d'entraînement et d'activités d'apprentissage en ligne pour explorer la dimension sociale du développement durable avec les futurs dirigeants du monde du travail. Ces nouveaux produits pourraient également être présentés comme la contribution de la TSD à la Coalition mondiale pour la justice sociale dirigée par l'OIT.

Domaine de résultats 3: Gestion de la qualité

Pour soutenir la campagne de pénétration du marché avant l'année universitaire 2024-25, il a été décidé d'évaluer systématiquement les résultats d'apprentissage des étudiants en master des éditions précédentes. L'objectif de ces activités de gestion de la qualité est double: 1) façonner la conception des cycles de services d'apprentissage des éditions successives de master et 2) exploiter les données de suivi et évaluation (S&E) pour de futures activités de sensibilisation. En ce qui concerne le point 1, il a été décidé de tirer parti des capacités d'analyse de l'apprentissage du Centre pour renforcer les processus et les outils de gestion de la qualité aux différents stades du cycle de service d'apprentissage pour les programmes de master. Pour plus d'informations sur le point 2, l'exploitation des données de S&E à des fins promotionnelles, consultez le paragraphe suivant.

Domaine de résultats 4: Soutien à la marque

Le soutien à la marque pour la TSD visera à renforcer l'orientation thématique du portefeuille sur la dimension sociale du développement durable, et plus particulièrement le lien entre le travail décent, la justice sociale et le développement durable. Cette orientation thématique est conforme aux priorités politiques générales de l'OIT et devrait permettre à la TSD d'offrir ses services dans le cadre d'initiatives globales dirigées par l'OIT telles que la Coalition pour la justice sociale, l'Accélérateur mondial et, le cas échéant, les programmes d'action de l'OIT.

Pour renforcer sa marque, la TSD s'appuiera sur les capacités d'analyse du Centre en matière de marketing numérique. Cela impliquera une analyse prédictive de la demande du marché basée sur l'exploitation de mégadonnées sur les préférences des anciens utilisateurs. L'objectif est d'approfondir l'analyse des segments de clientèle potentiels et d'adapter les campagnes de sensibilisation à des personnes spécifiques à ces segments. La TSD s'efforcera d'utiliser les campagnes de médias sociaux de manière encore plus proactive pour atteindre sa clientèle, et explorera les possibilités de mieux utiliser son réseau d'anciens participants à des fins promotionnelles. Il peut s'agir de recruter d'anciens diplômés en tant qu'ambassadeurs de la marque et/ou de travailler avec des influenceurs. Les données de S&E générées précédemment à l'aide de l'analyse de l'apprentissage serviront de base à ce volet de l'analyse marketing.

Domaine de résultats 5: Recettes (plus élevées)

Compte tenu de la rareté des ressources en ce qui concerne les contributions volontaires, et afin d'améliorer les performances financières, le Centre voudra s'assurer que tous les programmes de master du portefeuille de la TSD atteignent un niveau supérieur au seuil de rentabilité. De même, tous les nouveaux programmes de master devraient faire l'objet d'un test de faisabilité préalable.

Pour augmenter les revenus du travail, la TSD peut être amenée à augmenter les prix dans une certaine mesure et devrait chercher activement à augmenter le nombre d'inscriptions grâce à ses mesures de pénétration du marché et de soutien à la marque (voir ci-dessus).

Les activités de développement de nouveaux produits décrites ci-dessus visent à créer des sources de revenus supplémentaires pour le financement croisé des programmes de master. La direction de la TSD s'efforcera également de mobiliser des contributions volontaires supplémentaires au titre des bourses en menant des campagnes de sensibilisation ciblées pour trouver des sponsors.

Domaine de résultats 6: (Meilleur) contrôle des coûts

Comme mesure immédiate, à la fin 2023, la TSD a réduit ses coûts de gouvernance en redéployant son ancien personnel et en gelant ses dépenses discrétionnaires pour les publications, les déplacements et d'autres éléments divers jusqu'à la fin 2025.

Les nouvelles modalités de gestion de la TSD

Pour mettre en œuvre la stratégie de compétitivité décrite ci-dessus, la structure institutionnelle et les modalités de gestion de la TSD ont dû être réorientées. À partir de différents scénarios étudiés lors de l'examen de la TSD, le Centre a finalement décidé de décentraliser les fonctions de cette dernière entre les unités du département de la formation, le bureau du Directeur étant responsable de la supervision, le bureau du Directeur de la formation étant chargé de la gestion quotidienne, et les programmes de formation étant chargés de la conception et de la mise en œuvre des activités de la TSD. Cette option prévoyait la dissolution de l'ancienne cellule de la TSD et la redistribution du personnel et des tâches de la TSD.

Plus particulièrement,

- La direction générale de la TSD est passée du Directeur adjoint au Directeur du Centre;
- Les tâches de gestion quotidienne de la TSD ont été réaffectées du Directeur adjoint du Centre au Directeur de la formation (qui occupait déjà le poste de directeur adjoint de la TSD depuis 2016);
- Le rôle de Directeur adjoint de la TSD, actuellement assumé par le Directeur de la formation, a été confié au Directeur adjoint de la formation, qui se concentre désormais sur le développement de partenariats, la mobilisation de ressources et les tâches d'appui à la gestion;
- Le personnel de la TSD précédemment rattaché au bureau du Directeur a été réaffecté aux programmes techniques du département de la formation;
- Le personnel des services institutionnels qui travaillait à temps partiel pour la TSD a été réaffecté à temps plein à d'autres services de soutien administratif.

Les nouvelles modalités de gestion et la nouvelle structure organisationnelle ont également nécessité un remaniement des fonctions de coordination entre les responsables d'activités de la TSD afin d'assurer une meilleure répartition de la charge de travail.

Domaine de résultats 7: Renforcement des contrôles internes

La TSD élaborera un manuel d'exploitation standard décrivant ses processus et outils de gestion de la qualité. La TSD améliorera également sa stratégie de communication, en mettant l'accent sur la mise en place de mécanismes de partage des connaissances en ligne plus élaborés. Il pourrait s'agir de notes d'information numériques, de données visuelles, de rapports de mise en œuvre en ligne plus complets, de la publication des résultats d'évaluation, d'activités de réseau d'anciens participants et d'une approche plus systématique des relations publiques avec les médias italiens. Enfin, un mécanisme d'examen par les pairs doit être mis en place afin de reproduire les bonnes pratiques entre les différents programmes de master.

ANNEXES

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

DIMENSION					
Indicateur de haut niveau de performance organisationnelle	Base de référence (2020-21)	**Cible** *(Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2022-23)*	**Résultats (2022)**	**Résultats (2023)**	**Résultats (2022-23)**
Résultat immédiat 1					
Indicateur de résultat 1.A: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires **directs** ---------- Sources: e-Campus, SoliComm, MAP	182 %	26 %	26 %		
Indicateur de résultat 1.B: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires **indirects** ---------- Source: Inscriptions sur l'eCampus, plateformes eCampus externes	n.d. ---------- Nombre d'inscriptions: 6 018	150 %	306 % ---------- Nombre d'inscriptions: 24 411		
Indicateur de produit 1.1a: Nombre de participants à des **activités de formation en présentiel**, ventilé par genre, mandant tripartite, et montrant la part de ces participants présentiels impliqués dans des activités d'apprentissage mixtes ---------- Source: MAP	7 891 participants, dont 27 % de femmes. Parmi eux: 141 participants employeurs, 865 participants travailleurs, 248 participants venant de ministères du travail. 11 % participant à des activités mixtes	20 000 participants	6 929 inscriptions, dont 35 % de femmes. Parmi eux: 200 participants employeurs, 530 participants travailleurs, 499 participants venant de ministères du travail. 18 % participant à des activités mixtes	6 816 inscriptions, dont 48 % de femmes. Parmi eux: 310 participants employeurs, 802 participants travailleurs, 857 participants venant de ministères du travail. 33 % participant à des activités mixtes	13 745 inscriptions, dont 41 % de femmes. Parmi eux: 510 participants employeurs, 1 332 participants travailleurs, 1 356 participants venant de ministères du travail. 25 % participant à des activités mixtes

DIMENSION					
Indicateur de produit 1.1b: Nombre de participants à des **activités d'apprentissage à distance**, ventilé par genre, mandant tripartite et modalité d'apprentissage à distance --- Sources: e-Campus, SoliComm, MAP Les participants sont comptabilisés une seule fois au cours de la période biennale, même s'ils se sont inscrits les deux années	73 275 apprenants à distance uniques représentant 124 863 inscriptions, dont 41 % de femmes. Parmi eux: 7 083 participants employeurs, 11 516 participants travailleurs, 8 916 participants venant de ministères du travail.	100 000 inscriptions	74 473 inscriptions, dont 39 % de femmes. Parmi eux: 1 495 participants employeurs *(+ 8 621 inscriptions sur des plateformes externes*), 4 928 participants travailleurs, 4 083 participants venant de ministères du Travail, 50 993 apprenants à distance uniques	79 026 inscriptions, dont 39 % de femmes. Parmi eux: 1 058 participants employeurs *(+ 7 711 inscriptions sur des plateformes externes*), 3 284 participants travailleurs, 3 480 participants venant de ministères du travail. 51 447 apprenants à distance uniques	153 499 inscriptions, dont 39 % de femmes. Parmi eux: 2 553 participants employeurs *(+ 16 332 inscriptions sur des plateformes externes*), 8 212 participants travailleurs, 7 563 participants venant de ministères du travail. 97 344 apprenants à distance uniques* *Les apprenants à distance uniques sont comptabilisés une seule fois au cours de la période biennale.
Indicateur de produit 1.1c: Ventilation par **genre** et affiliation aux **mandants** de l'OIT des participants aux activités en présentiel et à distance --- Sources: eCampus, SoliComm, MAP	40 % de participantes 22 % des apprenants affiliés aux principaux mandants de l'OIT	45 % de participantes 30 % des apprenants affiliés aux principaux mandants de l'OIT	38 % de participantes 22 % des apprenants affiliés aux principaux mandants de l'OIT* --- *Modifié pour inclure les inscriptions sur les plateformes externes hébergées par le Centre	40 % de femmes 26 % affiliés aux principaux mandants de l'OIT --- y compris les inscriptions sur les plateformes externes hébergées par le Centre	39 % de femmes 24 % affiliés aux principaux mandants de l'OIT
Indicateur de produit 1.2: Nombre d'inscriptions aux activités menées par des **intermédiaires** institutionnels via les **plateformes** en ligne hébergées par le Centre --- Source: Plateformes eCampus externes	5 145 inscriptions	15 000 inscriptions	11 190 inscriptions	12 818 inscriptions	24 008 inscriptions
Indicateur de produit 1.3: Nombre d'inscriptions aux programmes de **master** --- Source: MAP (tous les participants aux masters)	743 étudiants	450 étudiants	338 inscriptions	245 inscriptions	479 inscriptions --- Pour les masters biennaux, les étudiants ne sont comptabilisés qu'une seule fois
Indicateur de produit 1.4: Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées dans le cadre d'un **partenariat institutionnel** avec des départements techniques du BIT et/ou des bureaux de l'OIT --- Source: MAP	64 %	66 %	62 %	6**4** %	63 %
Indicateur de produit 1.5: Nombre de **fonctionnaires du BIT** formés par le Centre --- Sources: e-Campus, SoliComm, MAP	206 (en présentiel) 3 094 (apprenants à distance uniques)	800 (en présentiel) 3 500 (apprenants à distance uniques)	142 (en présentiel) 1 639 (apprenants à distance uniques)	495 (en présentiel) 1 788 (apprenants à distance uniques)	637 (en présentiel) 3 255 (apprenants à distance uniques)

DIMENSION					
Indicateur de produit 1.6: Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en **partenariat** avec d'autres organisations --- Source: MAP	25 %	25 %	28 %	16 %	22 %
Indicateur de produit 1.7: Part des **services hors formation** dans le portefeuille de développement des capacités du Centre --- Source: MAP	35 %	36 %	34,54 %	41 %	37 %
Indicateur de produit 1.8: Nombre d'**organisations** atteintes par les **services de conseil** en développement des capacités institutionnelles --- Source: MAP	8	10	13	17	25
Résultat immédiat 2					
Indicateur de résultat 2.A: Pourcentage de participants aux activités de **formation** qui se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que les activités sont **pertinentes** pour leurs besoins. --- Source: Enquête d'évaluation externe	(2021) 95,4 %	75 %	95 %	96,9 %	95,9 %
Indicateur de résultat 2.B: Pourcentage de participants aux activités de **formation** qui se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que les activités traduisent la **théorie en pratique**. --- Source: Enquête d'évaluation externe	(2021) 92,3 %	75 %	90,5 %	93,8 %	92 %

DIMENSION					
Indicateur de résultat 2.C: Pourcentage de participants aux activités de **formation** qui se disent d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait qu'ils peuvent **appliquer les connaissances nouvellement acquises** dans leur contexte professionnel. --- Source: Enquête d'évaluation externe	(2021) 94,3 %	75 %	94,2 %	93,6 %	93,9 %
Indicateur de résultat 2.D: Pourcentage de participants aux activités de **formation** qui donnent des exemples concrets d'**application des connaissances** --- Source: Enquête d'évaluation externe.	57 %	50 % --- L'objectif initial de 60 % (P&B 2022-23) a été réajusté en fonction des changements apportés à la méthode d'évaluation depuis 2021.	52,3 %	75,4 %	62,5 %
Indicateur de produit 2.1: Pourcentage de participants **acquérant de nouvelles connaissances** grâce à la formation --- Source: Test d'évaluation des connaissances après activité	82 %	85 %	85 %	83 %	84 %
Indicateur de produit 2.2: Niveau de **satisfaction** des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la **formation** --- Source: Eval	4,46 Formation en présentiel: 4,38 Apprentissage à distance: 4,46	4,5	4,49 Formation en présentiel: 4,52 Apprentissage à distance: 4,49	4,58 Formation en présentiel: 4,6 Apprentissage à distance: 4,56	4,54 Formation en présentiel: 4,57 Apprentissage à distance: 4,52
Indicateur de produit 2.3: Niveau moyen de satisfaction des participants quant aux services d'**animation de réunions et d'événements** --- Source: Questionnaire de satisfaction après l'activité	n.d.	4,5	4,2	4,3	4,2
Indicateur de produit 2.4: Niveau de satisfaction moyen des participants quant aux services de **conseil**. --- Source: Questionnaire d'évaluation des performances après le service	n.d.	4,5	5	5	5

DIMENSION					
Indicateur de produit 2.5: Niveau moyen de satisfaction des participants quant aux services de **communication et de plaidoyer**	n.d.	4,5	n.d.	5	5
Indicateur de produit 2.9: Part des activités de formation regroupées en un programme débouchant sur un **diplôme** --- Source: MAP	n.d.	25 %	8 %	17 %	12 %
Indicateur de produit 2.10: Évaluation du système d'**analytique de l'apprentissage** du Centre sur la voie de la sophistication --- Source: Matrice de sophistication du système d'analytique de l'apprentissage	Niveau 2.5	Niveau 3	Système d'analytique de l'apprentissage de niveau intermédiaire en cours d'élaboration	Niveau 3	Niveau 3
Résultat immédiat 3					
Indicateur de résultat 3.A: Part de la **contribution nette totale** des produits gagnés par rapport à la contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels	54 % --- Source: ORACLE	56 %	59 %	60 %	59,7 %
Indicateur de produit 3.1: Hausse du nombre d'**accords de financement** signés chaque année	n.d. --- Source: PMSU	5 %	29 %	12 %	24,5 %
Indicateur de produit 3.2: Retour sur investissement des **opérations de marketing** (taux des recettes brutes générées par les activités de développement des capacités par rapport à l'investissement brut dans les opérations de marketing consenties pour les promouvoir)	n.d. --- Source: Cours ouverts promus par des investissements ciblés dans des opérations de marketing réalisés par le bureau du Directeur de la formation uniquement.	5:1	6:1	5:1	5:1
Indicateur de produit 3.3: Nombre de **marchés** d'un budget supérieur à 500 000 euros attribués au Centre	4 --- Source: PMSU	6	3	1	4

DIMENSION					
Résultat immédiat 4					
Indicateur de résultat 4.A: Taux de **personnel des services d'appui** par rapport au personnel total	33 % ---------- Source: HRS	30 %	31 %	27 %	27 %
Indicateur de produit 4.1: Nombre de **processus** opérationnels rationalisés et numérisés au cours de la période de rapport	4 ---------- Source: FINSERV/ICTS	6	2	4	9
Indicateur de produit 4.2: Part des **frais de personnel indirects** par rapport aux frais de personnel totaux	31,4 % ---------- Source: ORACLE	29,75 %	30,3 %	29,75 %	29,82 %
Résultat immédiat 5					
Indicateur de résultat 5.A: Pourcentage de recommandations de l'enquête sur les **écarts de compétences** de 2021 mises en œuvre	n.d. ---------- Source: HRS	100 %	90 %	100 %	100 %
Indicateur de produit 5.1: Publication du document de **stratégie en matière de ressources humaines**	n.d. ---------- Source: HRS	Avant juin 2022	Publié dans les temps	100 %	100 %
Indicateur de produit 5.2: **Évaluations des performances** liées aux indicateurs en cascade de ce cadre de résultats	n.d. ---------- Source: HRS	Avant décembre 2022	La période de transition a commencé en mars 2023 - la nouvelle politique est entrée en vigueur en janvier 2024	100 %	100 %
Indicateur de produit 5.3: Part des **descriptions de poste** revues en consultation avec les titulaires et les superviseurs	n.d. ---------- Source: HRS	100 %	50 %	50 %	50 %
Indicateur de produit 5.4: Nombre de fonctionnaires suivant avec succès le **programme interne «Accélérateur de leadership»**	n.d. ---------- Source: HRS	5	10	9	19
Résultat immédiat 6					
Indicateur de résultat 6.A: Niveau de satisfaction des participants quant aux **installations des pavillons Africa 10 et 11 rénovés**	(2019) 4,26 ---------- Source: FIS	4,5	À définir	4,5	4,5
Indicateur de produit 6.1: Fin de la mise en œuvre de la **phase I du plan de rénovation**	n.d. ---------- Source: FIS	Avant juillet 2022	Achevée	Achevée	Achevée

DIMENSION					
Indicateur de produit 6.2: Publication de l'appel d'offres pour la **phase II du plan de rénovation**	n.d. --- Source: FIS	Avant juillet 2023	Prévue pour le second semestre 2023	Achevée	Achevée
Résultat immédiat 7					
Indicateur de résultat 7.A: Certification de sécurité **ISO 27001**	Certifié conforme --- Source: STIC	Conserver la certification	Conservée	Conservée	
Indicateur de produit 7.1: Pourcentage de cours en ligne ouverts conformes aux **Directives pour l'accessibilité des contenus web** (WCAG 2.1) au niveau AA	n.d. --- Source: ICTS	70 %	0 % L'accessibilité a été améliorée mais n'a pas encore atteint 2.1 au niveau AA	61 % des cours ouverts en 2023	28 % des cours ouverts dans l'ensemble de l'exercice biennal
Indicateur de produit 7.2: Part des services de communication et de collaboration numérique **basés sur le cloud**	30 % --- Source: ICTS	100 %	48 %	61 %	
Indicateur de produit 7.3: Réduction des **temps d'arrêt des accords de niveau de service** (nombre de jours d'arrêt des services informatiques)	3 jours --- Source: ICTS	2 jours	2 jours		
Résultat immédiat 8					
Indicateur de résultat 8.A: Confirmation par le Conseil de la **bonne exécution des fonctions de la haute direction**	n.d. --- Source: DIR (chaque année)	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
Indicateur de produit 8.1: Obtention d'**opinions d'audit non modifiées** annuelles	Obtenues --- Source: FINSERV	À conserver	Conservés	Conservés	Conservés
Indicateur de produit 8.2: **Mises à jour** périodiques (trimestrielles) **des performances** à l'intention des membres du Conseil	n.d. --- Source: DIR/TDIR via un tableau de bord public en ligne	Mises à jour trimestrielles	En 2022, le Centre a introduit sur son site web des données visuelles qui sont mises à jour en temps réel sur la base des informations de MAP. Le Centre publie également des notes d'information trimestrielles et des articles mensuels sur le web afin d'informer les membres du Conseil de son travail.		
Résultat					
Indicateur de résultat: Le Conseil d'administration du BIT reconnaît **l'alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT**	n.d. --- Source: Notes du CA couvrant le segment institutionnel (chaque année)	Reconnu	Reconnu	Reconnu	Reconnu

DIMENSION					
Indicateur de produit A.1: Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur **les NIT, le dialogue social et le tripartisme** ---------- Source: MAP (scores des marqueurs de NIT et de dialogue social et tripartisme)	NIT: 27 % Dialogue social et tripartisme: 22 %	NIT: 40 % Dialogue social et tripartisme: 30 %	NIT: 26 % Dialogue social et tripartisme: 19 %	NIT: 31 % Dialogue social et tripartisme: 19 %	NIT: 28 % Dialogue social et tripartisme: 19 %
Indicateur de produit A.2: Pourcentage de participants aux activités obtenant un score de 2 ou plus au marqueur NIT/SDT mentionnant une référence explicite aux **normes internationales du travail ou au dialogue social et au tripartisme** lors de la formation ---------- Source: Eval	NIT: 92 % Dialogue social et tripartisme: 87 %	NIT: 90 % Dialogue social et tripartisme: 75 %	NIT: 91 % Dialogue social et tripartisme: 86 %	NIT: 90 % Dialogue social et tripartisme: 88 %	NIT: 91 % Dialogue social et tripartisme: 87 %
Indicateur de produit B.1: Pourcentage de cours ouverts faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur l'**égalité des genres et la diversité** ---------- Source: MAP (score au marqueur de genre)	25 %	40 %	20 %	20 %	20 %
Indicateur de produit B.2: Pourcentage de **femmes** parmi les **fonctionnaires du BIT** participant aux activités de formation du Centre ---------- Source: Inscriptions à MAP, eCampus, SoliComm	53 %	54 %	51 %	53 %	53 %
Indicateur de produit B.3: Pourcentage d'**hommes** parmi les **fonctionnaires du BIT** participant à des activités de formation **sexospécifiques** du Centre ---------- Source: MAP	10 %	25 %	28 %	6 %	16 %
Indicateur de produit C: Pourcentage du **personnel du BIT** reconnaissant en le Centre un leader de l'**innovation en matière d'apprentissage**	n.d. ----------	90 %	En décembre 2023, le Centre a été officiellement désigné par le Directeur général comme dépositaire du produit A.3. (innovation) du P&B de l'OIT 2024-25, et est donc mandaté à partir de janvier 2024 pour promouvoir l'innovation et l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation.		

ANNEXE 2: LISTE DES ACCORDS DE FINANCEMENT SIGNÉS PAR LE CENTRE EN 2023

SYNTHÈSE DES ACCORDS SIGNÉS EN 2023

Projets attribués par le biais de soumissions ou de négociations directes	Montant (€)	Période
Microsoft Philanthropies	1 996 500	2022-25
Banque asiatique de développement	780 960	2022-24
	123 750 USD	2022
Banque interaméricaine de développement	234 248	2022-23
Plan Internacional Peru	18 761	2022
Weglobal, Turquie	16 665	2022

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (€)	Période
FAO	137 538	2022
FIDA	32 316	2022
OIM	110 189	2022
HCDH	62 310	2022
CDOTS	47 936	2022
PNUD	337 689	2022
DAES	133 992	2022
UNDIS	13 950	2022
CEE-ONU	32 702	2022
PNUE	56 430	2022
UNESCO	72 071	2022
FNUAP	9 380	2022
UNICEF	96 494	2022-23
UNICRI	6 446	2022
ONUDI	19 215	2022
NATIONS UNIES	35 428	2022
ONUG	6 380	2022
UNOPS	135 630	2022
VNU	49 755	2022
ONU Femmes	17 784	2022
PAM	141 530	2022-23
OMS	68 764	2022

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (€)	Période
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	106 282	2022
Italie	Azienda Sanitaria Locale TO3	50 000	2022-23
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale (Emploi et SST)	553 100 SD	2022-23
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2022
Portugal	Bureau de la stratégie et de la planification du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Sécurité sociale du Portugal	700 000	2022-25
Espagne	Ministère du Travail et de l'Économie sociale	140 212	2022

Institutions financières internationales	Montant (€)	Période
Banque africaine de développement	57 036	2022
Banque asiatique de développement	40 037	2022
Fonds de solidarité islamique pour la banque de développement (FSID)	48 907	2022-23
Groupe de la Banque mondiale	483 299	2022

Fonds fiduciaires directs		Montant (€)	Période
Bangladesh	Institut d'administration et de gestion du Bangladesh (BIAM)	210 436	2022
	Central Procurement Technical Unit (CPTU) - Gouvernement du Bangladesh	98 885	2022
Cambodge	Ministère du Travail et de la Formation professionnelle - Gouvernement du Cambodge	22 500	2022
Canada	Ministre de l'Emploi et du Développement social (ESDC) - Gouvernement du Canada	51 179	2022-23
Comores	Caisse des Retraites des Comores (CRC)	5 981	2022
Géorgie	NNLE - Centre de développement de l'éducation et de l'emploi (EDEC)	8 400	2022
Kazakhstan	Entreprise publique républicaine «Kazvodkhoz»	11 894	2022
Kirghizistan	Ministère de l'Éducation et des Sciences (unité de mise en œuvre de la BM)	11 894	2022
	Unité de gestion de projet «Projet de modernisation de l'administration fiscale et du système statistique», sous l'égide du ministère des Finances	18 842	2022
	Unité de mise en œuvre du Projet national de gestion des ressources hydriques	18 842	2022
	Unité de mise en œuvre des projets agricoles (APIU)	8 420	2022
	Public Foundation MSDSP KG	4 210	2022
Mauritanie	République islamique de Mauritanie, Bureau de la Présidence	25 182	2022
Oman	Ministère du Travail - Gouvernement d'Oman	45 576	2022
Pakistan	Projet de gouvernance et de politique (GPP-Balochistan)	188 298	2022
	Unité de gestion des ressources et des politiques du Pendjab (PRMPU), Conseil de planification et de développement, gouvernement du Pendjab	63 895	2022-23
Espagne	Generalitat de Catalunya	118 373	2022-23
Tadjikistan	Ministère de l'Éducation et des Sciences	8 420	2022
	OJSC, société Pamir Energy	12 630	2022
	Établissement public «Unité de gestion de projet pour le secteur de l'énergie électrique».	8 420	2022
	Institution publique «Unité de mise en œuvre du projet pour l'accès au développement de la finance verte et rurale» sous l'égide du ministère des Finances de la République du Tadjikistan (PIU MOF)	4 210	2022

Fonds fiduciaires directs		Montant (€)	Période
Togo	Agence nationale pour l'emploi (ANPE)	37 373	2022
EAU	Département du Tourisme et de la Culture (DTC)	181 751	2022-23
Ouzbékistan	Centre international pour le développement stratégique et la recherche en matière d'alimentation et d'agriculture, ministère de l'Agriculture de l'Ouzbékistan	36 356	2022
	Ministère des Finances	8 420	2022
	Unité de mise en œuvre du projet «Services médicaux d'urgence», Ouzbékistan	8 420	2022
	Unité de mise en œuvre du projet de développement routier régional au Fonds routier de la République, Ouzbékistan	4 210	2022

Fonds fiduciaires directs - Instituts de formation et universités		Montant (€)	Période
Chine	Programme de bourses Fudan Rongchang	39 573	2022
	Université Jiaotong de Xi'An	19 800	2022
	Université maritime de Shanghai	6 856	2022
Pays-Bas	Université des Nations Unies - Université de Maastricht (UNU-MERIT)	10 000	2022
Suisse	Université fédérale d'enseignement et de formation professionnels	3 493	2022

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)	Montant (€)	Période
Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)	55 000	2022
Sociedad Nacional de Industria (SNI), Pérou	6 930	2022
Conseil de négociation sectorielle de la sûreté et de la sécurité, Afrique du Sud	49 414	2022
Institut syndical européen (ETUI)	18 913	2022
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)	19 175	2022
Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	19 000	2022

Secteur privé	Montant (€)	Période
Moncler SpA, Italie	38 940	2022
TREE Srl, Italie	14 008	2022
ICS - Initiative for Compliance and Sustainability, France	10 000	2022
Gattinoni & Co. Srl, Italie	11 100	2022
Fondazione Centro Studi ENEL	9 800	2022
Centre eurasien pour la gestion des personnes, Kazakhstan	8 500	2022
SUE «Dushanbevodokanal», Tadjikistan	8 420	2022

Fondations	Montant (€)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	385 000	2022
Pacte mondial des Nations Unies	38 455	2022
Fondation Aga Khan - Antenne au Kirghizstan	4 210	2022

Organisations intergouvernementales	Montant (€)	Période
Organisation des États américains (OEA)	19 768	2022-23
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	17 490	2022
Cour pénale internationale (CPI)	1 220	2022
Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN)	915	2022

Autres ONG	Montant (€)	Période
Commission de l'océan Indien	26 345	2022
Helvetas Kirghizistan	480	2022

SYNTHÈSE DES APPROBATIONS EN 2023

Projets attribués par le biais de soumissions ou de négociations directes	Montant (€)	Période
Conseil national des femmes, Égypte	411 480	2023-24
Agence de développement de l'enseignement technique (ADET) - Gouvernement de la République du Bénin	287 855	2023-24
Commission européenne - Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion	297 000	2023-25

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (€)	Période
FAO	315 291	2023-24
FIDA	140 712	2023-24
HCDH	150 240	2023-24
CNUCED	48 885	2023
PNUD	94 947	2023-24
DAES	154 275	2023
UNDIS	41 480	2023
PNUE	207 178	2023
UNESCO	60 830	2023
UNICEF	35 184	2023
ONUDI	26 040	2023
NATIONS UNIES - UNCITRAL	9 136	2023
UPU	25 685	2023-24
VNU	32 813	2023
PAM	245 402	2023-24

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (€)	Période
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	80 575	2023
France	Agence française de développement (AFD)	39 747	2023
	Expertise France	117 110	2023-24
Italie	Azienda Sanitaria Locale TO3	50 000	2023-24
	Région Piémont	44 496	2023-25
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale (Emploi et SST)	553 100 USD	2023-24
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2023
Espagne	Ministère du Travail et de l'Économie sociale	192 000	2023

Institutions financières internationales	Montant (€)	Période
Banque asiatique de développement	187 530	2023
Banque interaméricaine de développement (BID)	37 940	2023
Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)	203 245	2023-25

Fonds fiduciaires directs		Montant (€)	Période
Canada	Ministre de l'Emploi et du Développement social (ESDC) - Gouvernement du Canada	60 027	2023-24
France	Mairie de Suresnes	7 159	2023
Géorgie	Ministère de la Protection de l'environnement et de l'Agriculture	11 988	2023
Iraq	Gouvernement de la région du Kurdistan - Ministère de la Construction et du Logement	62 561	2023
	Ministère de la Construction et du Logement et des Municipalités publiques - Direction des routes et des ponts	89 165	2023
Irlande	Ministère de l'Emploi, de l'Entreprise et de l'Innovation	40 000	2023
Kazakhstan	Fonds d'assurance sociale de l'État (JSC-SSIF)	1 710	2023
	Centre de coopération sociale et de communication (CCSC)	2 490	2023
Moldavie	Ministère de l'Éducation et de la Recherche	4 245	2023
Afrique du Sud	Assemblée législative de la province de Gauteng	55 267	2023
Tadjikistan	Ministère des Finances	11 670	2023
	Groupe de gestion de projets pour la construction d'installations énergétiques	11 988	2023
	Institution publique «Unité de gestion du projet de gestion des ressources en eau de la vallée de Ferghana»	8 490	2023
	Entreprise unitaire publique Dushanbe Vodokanal (DVK)	32 466	2023
Ouzbékistan	Centre international pour le développement stratégique et la recherche dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture (ISCAD), ministère de l'Agriculture	11 670	2023
	Unité de mise en œuvre du projet de service médical d'urgence	24 368	2023
	Ministère de l'Éducation préscolaire et scolaire, Agence de l'éducation préscolaire	16 980	2023

Fonds fiduciaires directs - Instituts de formation et universités		Montant (€)	Période
Belgique	Formation en ligne D-Teach	10 170	2023
Chine	Programme de bourses Fudan Rongchang	195 688	2023
	Université de Shanghai	14 146	2023
	Université de Wuhan	23 340	2023
	Université Jiaotong de Xi'An	28 323	2023
El Salvador	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	1 582 065	2023-27
Allemagne	Université des sciences appliquées de Bonn-Rhein-Sieg	1 215	2023
Sénégal	Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF)	75 277	2023
Pays-Bas	Université des Nations Unies - Université de Maastricht (UNU-MERIT)	10 600	2023
Afrique du Sud	Conseil des relations professionnelles dans l'éducation (CRPE)	62 970	2023

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)	Montant (€)	Période
Organisation internationale des employeurs (OIE)	26 863	2023
Confédération des employeurs des Philippines (ECOP)	800	2023
Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM)	800	2023
Institut syndical européen (ETUI)	144 508	2023
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)	94 530	2023
Fondation internationale du travail du Japon (JILAF)	20 000	2023
ACV-CSI	74 938	2023

Secteur privé	Montant (€)	Période
Moncler SpA, Italie	32 621	2023
Business & Sport Travel LLP, Kazakhstan	54 556	2023
ICS - Initiative for Compliance and Sustainability, France	24 533	2023
Master Travel, Égypte	20 850	2023
Omnia Education Partnerships Ltd (OEP), Finlande	13 994	2023

Fondations	Montant (€)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	330 000	2023
Pacte mondial des Nations Unies	49 830	2023-24

Organisations intergouvernementales	Montant (€)	Période
Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE)	10 545	2023
Frontex	1 015	2023
Fondation européenne pour la formation (ETF)	1 850	2023

Autres ONG	Montant (€)	Période
Forum des éducatrices africaines (FAWE)	48 070	2023
SWISSCONTACT Indonésie	44 064	2023

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