

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

RAPPORT INTERMÉDIAIRE D'EXÉCUTION POUR 2022

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
1. À PROPOS DU CENTRE	3
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ	4
3. PORTEFEUILLE DE SERVICES	5
4. DOMAINES DE COMPÉTENCE	7
5. PORTÉE	9
Services d'apprentissage	9
Autres services de développement des capacités	18
6. IMPACT	27
Individus	27
Organisations et (éco)systèmes	32
7. SITUATION FINANCIÈRE	36
Produits	37
Dépenses	38
8. PARTENARIATS	41
9. GOUVERNANCE	44
Contrôle interne	44
Systèmes de gestion des risques	45
10. SERVICES ORGANISATIONNELS	46
Services financiers.	46
Services des ressources humaines	47
Services des technologies de l'information et de la communication (TIC)	49
Services des infrastructures et services internes	50
11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX	51
12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT	53
ANNEXES	56
Annexe 1: INDICATEURS DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DU CENTRE	56
Annexe 2: LISTE DES ACCORDS DE FINANCEMENT SIGNÉS PAR LE CENTRE EN 2022	61
Annexe 3: PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2022-23	65

AVANT-PROPOS

Le présent rapport résume le travail réalisé par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») au cours de l'année 2022, correspondant à la première moitié du cycle de programmation 2022-23.

En 2022, le Centre aura connu une nouvelle année de croissance rapide, poursuivant ainsi la trajectoire de croissance rapide amorcée durant la pandémie de COVID-19. Cette dernière avait contraint le Centre à suspendre toutes ses activités de formation en face-à-face (F2F) et à les réorienter vers des activités d'apprentissage en ligne, en tirant parti des investissements préalablement réalisés dans son campus électronique («eCampus»). Le Centre avait en outre rapidement déployé un certain nombre de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour ses partenaires institutionnels afin de les aider à faire leur propre entrée dans l'apprentissage numérique. Les résultats obtenus au cours de l'exercice biennal 2020-21 ont montré que la stratégie ainsi retenue était la bonne: le Centre a vu le nombre de ses participants quasiment tripler et il a généré un excédent budgétaire de près de 5,4 millions d'euros. Il a du reste 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.

L'année 2022 a reconfirmé le succès du nouveau modèle opératoire du Centre. Le Centre est en bonne voie d'atteindre ou de dépasser ses objectifs de performance biennaux, tant en termes de portée (rayonnement) que d'impact. Il convient de noter que l'univers d'apprenants en ligne a poursuivi sa rapide expansion et que, dans le même temps, le nombre de stagiaires en face-à-face a commencé à regagner du terrain. Également, le Centre a généré un excédent budgétaire de 3,8 millions d'euros, lui permettant de constituer des réserves en vue des chocs à venir, de réinvestir dans de nouveaux produits et de soutenir financièrement la participation d'un plus grand nombre de mandants à ses activités.

Je profite de l'occasion pour remercier le Conseil du Centre de sa confiance; je remercie également le personnel du Centre, dont le travail acharné et la détermination ont permis d'atteindre des résultats aussi positifs.

Giuseppe Casale
Directeur par intérim
Mars 2023

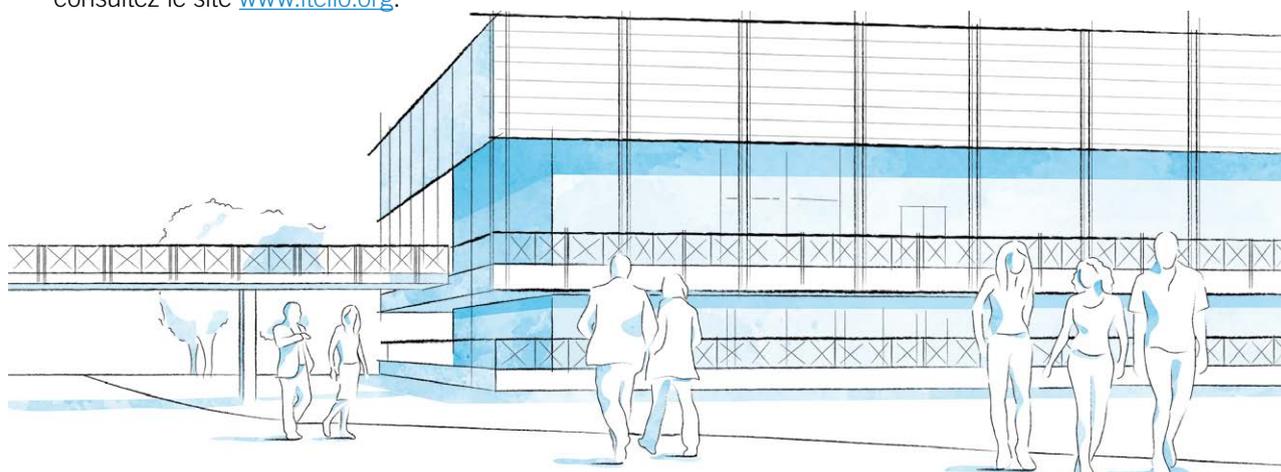
1. À PROPOS DU CENTRE

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

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 ainsi que les gouvernements. Le Centre offre également des services d'apprentissage au personnel du BIT et d'autres agences des Nations Unies ainsi qu'à des partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale, parmi lesquels des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales et des entités du secteur privé.

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

Le Centre international de formation de l'OIT est situé à Turin, Italie, sur le campus du pôle d'apprentissage du Système des Nations Unies. Pour de plus amples informations sur le Centre, consultez le site www.itcilo.org.



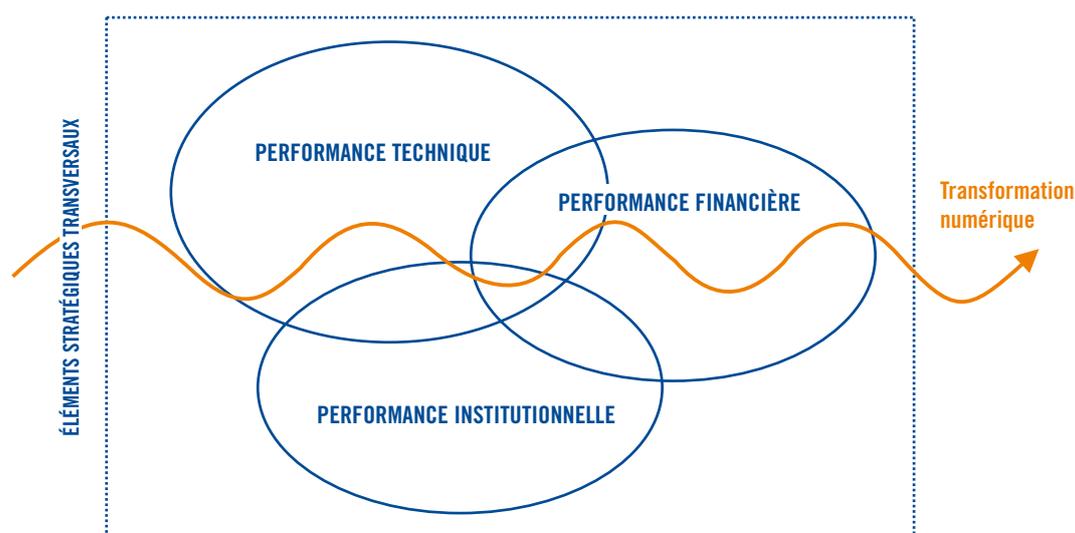
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

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

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

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

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



Source: Programme et budget du Centre pour 2022-23, p. 14

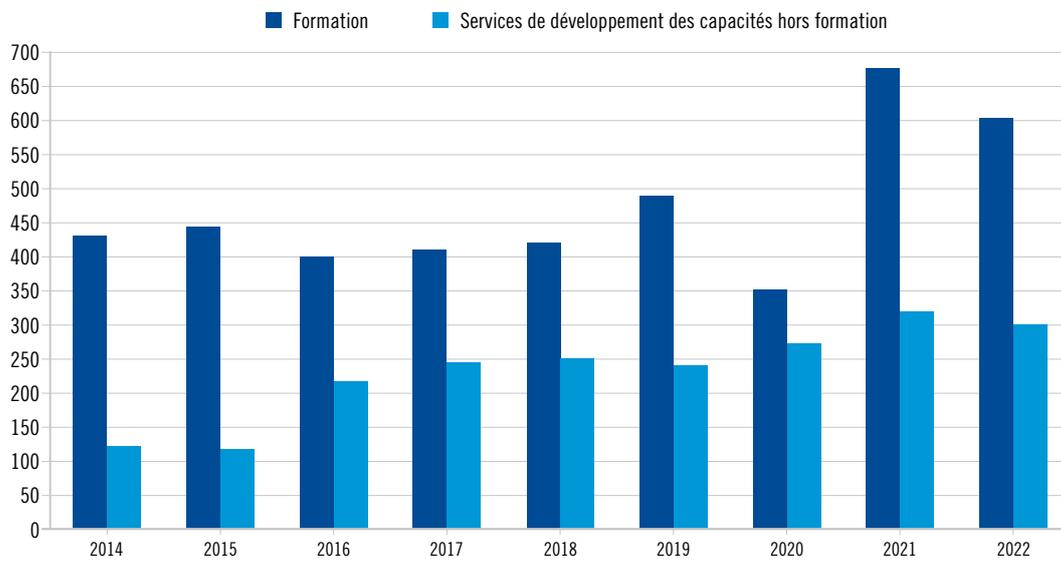
3. PORTEFEUILLE DE SERVICES

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

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE

Formation	Services hors formation		
COURS STANDARDS (y compris les programmes de masters)	SERVICES DE CONSEIL	DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE FORMATION	
COURS SUR MESURE	APPUI À LA GESTION DE PROJETS	CAMPAGNES DE COMMUNICATION ET DE PLAIDOYER	FACILITATION DE RÉUNIONS ET D'ÉVÉNEMENTS

Par le passé, la majeure partie des services de développement des capacités du Centre relevait de la formation de groupe dispensée en face-à-face sur le campus ou sur le terrain. Au fil des ans, tant la part des activités d'apprentissage à distance que celle des services non liés à la formation destinés aux clients institutionnels ont augmenté. La diversification de son portefeuille de services a permis au Centre de réduire efficacement l'impact de la pandémie de COVID-19 sur ses activités, en réorientant radicalement la formation en face-à-face vers l'apprentissage à distance et en augmentant le nombre et le volume des contrats impliquant des services de développement des capacités institutionnelles. En 2022, le rapport entre les services de formation et les services non liés à la formation s'est stabilisé à 2:1, conformément à l'objectif fixé dans le Programme et budget. Par rapport à 2021, le nombre total d'activités a légèrement diminué en 2022, tandis que la portée (rayonnement) et la performance financière se sont améliorées, reflétant une plus grande efficacité dans la gestion du nouveau modèle opératoire. Pour de plus amples informations, reportez-vous aux chapitres consacrés à la portée et à l'impact.

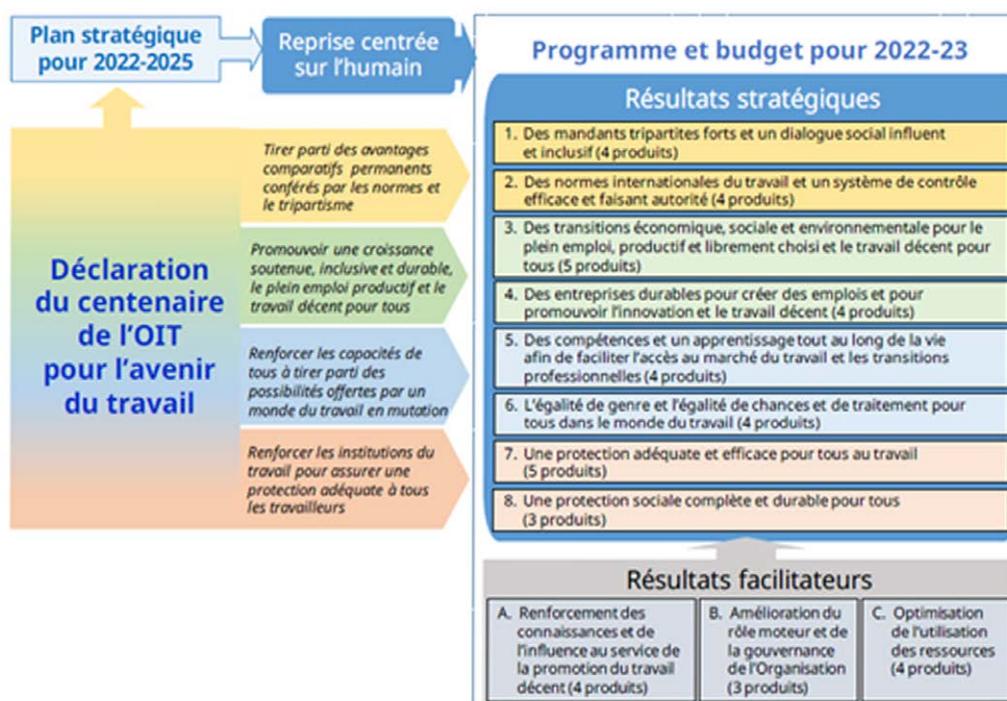
RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2014-2022)

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

4. DOMAINES DE COMPÉTENCE

Les domaines de compétence du Centre sont déterminés par les cadres stratégiques de niveau supérieur de l'OIT, à savoir le Cadre stratégique de l'OIT 2022-25 et le Programme et budget (P&B) 2022-23. Ce dernier s'inspire du Programme 2030 des Nations Unies. Le P&B de l'OIT de l'exercice biennal 2022-23 donne la priorité à huit résultats stratégiques interconnectés et à trois résultats facilitateurs. Les domaines de compétence du Centre sont classés en fonction de ce cadre de gestion axée sur les résultats

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

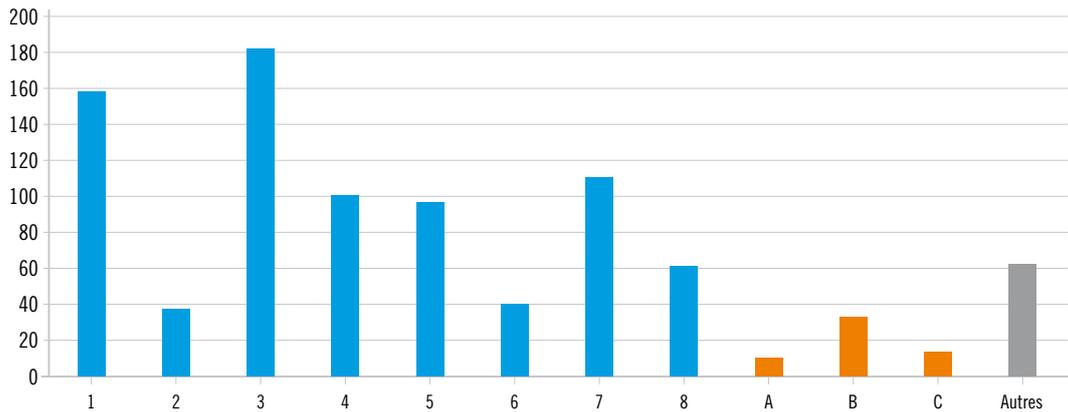


Source: Programme et budget de l'OIT pour 2022-23, p. 23.

En 2022, plus des trois quarts des activités du Centre étaient directement liés aux résultats stratégiques de haut niveau de l'OIT, ce qui a permis de maintenir un alignement étroit sur le programme de travail de l'OIT au cours de l'exercice biennal 2020-21. Plus de 40 pour cent de toutes les activités étaient liées soit au résultat 1: *Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif*, soit au résultat 3: *Des transitions économique, sociale, et environnementale pour le plein emploi productif et librement choisi*. Les autres grands groupes thématiques étaient la promotion des entreprises durables, le développement des compétences et la protection au travail.

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

ACTIVITÉS DU CENTRE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE DE L'OIT (2022)



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

Source: MAP

5. PORTÉE

L'année 2022 a été le théâtre d'une expansion majeure du nombre de participants atteints par le Centre, soit directement à travers ses services d'apprentissage, soit indirectement par le biais de services de développement des capacités proposés au niveau institutionnel et systémique. Au total, 208 795 personnes ont bénéficié des divers services du Centre. La portée spécifique par canal est détaillée dans le graphique suivant:

L'UNIVERS DES BÉNÉFICIAIRES DU CENTRE EN 2022

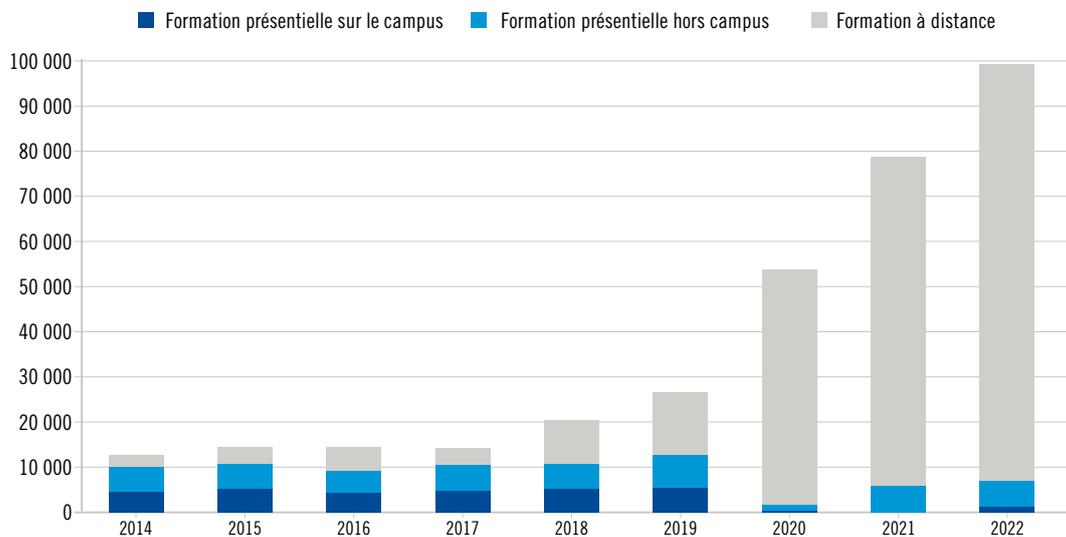


Source: MAP, eCampus, Solicomm, plateformes d'apprentissage externes gérées par le Centre, analyse des médias sociaux

Services d'apprentissage

En 2022, **le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre a fortement augmenté.** Par rapport à 2021, le nombre total d'apprenants a encore augmenté de 20 pour cent, passant de 79 000 à 99 000. Cette progression est imputable à l'augmentation encore importante du nombre d'apprenants à distance ainsi qu'à la reprise des activités de formation en face-à-face, principalement sur le terrain (5 682 personnes) mais aussi, à partir du deuxième semestre de 2022 et consécutivement à la levée des restrictions de voyage liées à la COVID-19, sur le campus (1 247). Les chiffres indiquent que, conformément au plan stratégique, le Centre reconstruit progressivement sa base de formation en face-à-face, tout en appuyant parallèlement l'expansion de son univers d'apprenants en ligne par le truchement de nouveaux services d'apprentissage en ligne.

NOMBRE D'INSCRITS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2022)

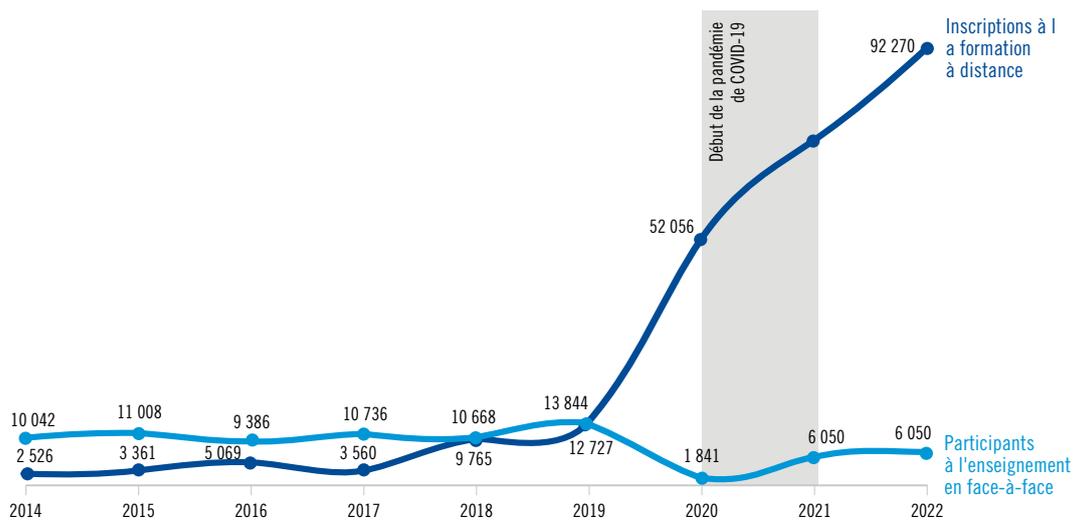


Source: MAP, eCampus, Solicomm, plateformes d'apprentissage externes gérées par le Centre. Le chiffre de l'apprentissage à distance 2022 comprend les stagiaires indirects inscrits à des cours de formation sur des plateformes gérées par le Centre

Les mandants de l'OIT ont été parmi les principaux bénéficiaires de la dynamique de croissance. Sur le nombre total de participants, près de 22 000 appartenaient aux mandants principaux de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements). Les résultats montrent que la technologie numérique peut être une voie pour atteindre de manière rentable un plus grand nombre de bénéficiaires provenant des mandants de l'OIT.

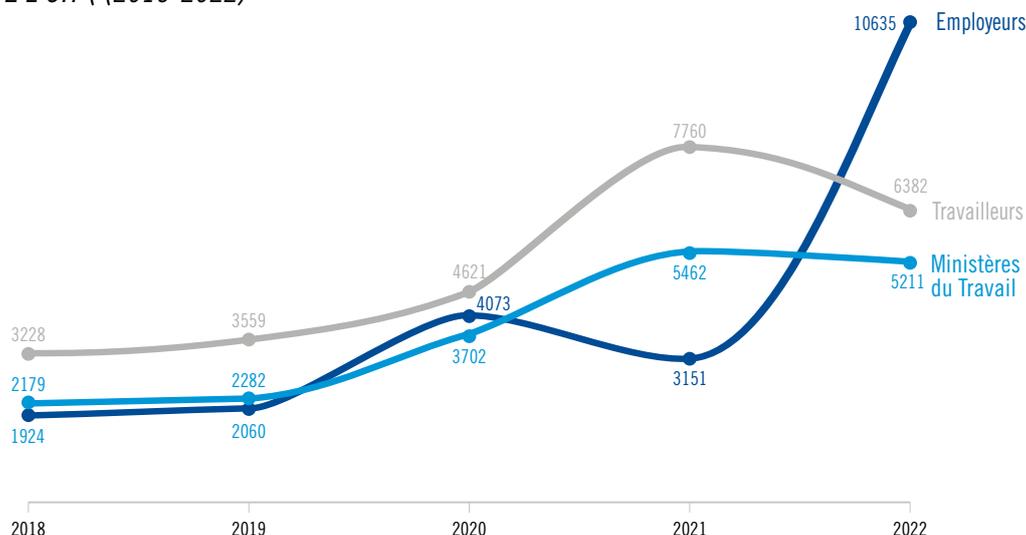
PORTÉE DES ACTIVITÉS DE FORMATION

L'APPRENTISSAGE À DISTANCE PAR RAPPORT À LA FORMATION EN FACE-À-FACE (2014-2022)



Source: MAP, eCampus, Solicomm
Indicateurs de haut niveau de la performance organisationnelle 1.1 et 1.2

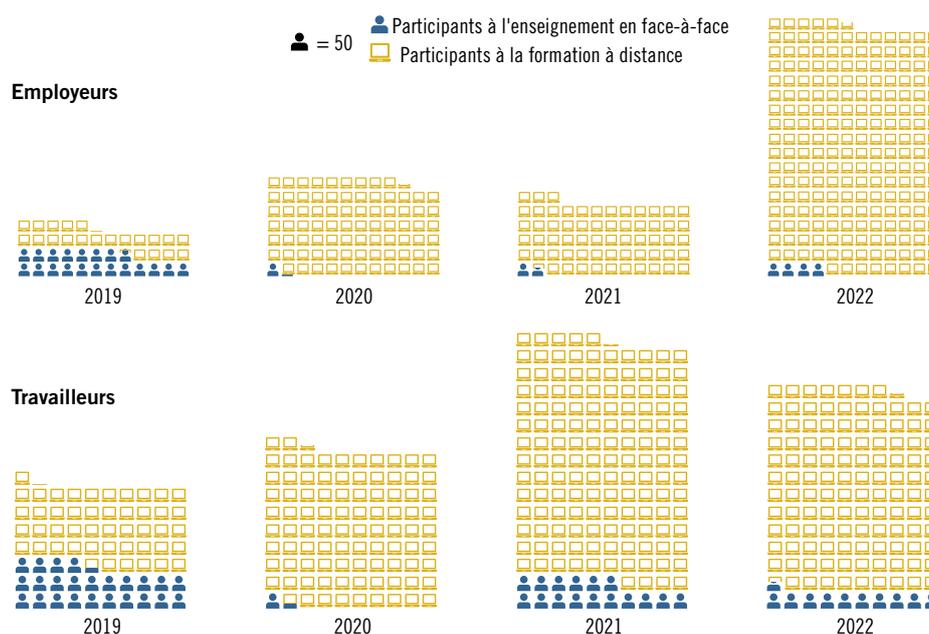
APORTÉE DE LA FORMATION PROPOSÉE PAR LE CENTRE AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2016-2022)



Source: MAP, eCampus, Solicomm • Depuis 2022, les inscriptions sur les plateformes externes gérées par le Centre et liées à ACTEMP sont incluses

Une ventilation des chiffres concernant la portée de la formation par canal d'apprentissage, pour les travailleurs et pour les employeurs, révèle les différentes stratégies des programmes techniques concernés en la matière. Exprimées en nombre absolu de participants, les activités d'apprentissage dédiées aux représentants des travailleurs ont davantage fait appel à la formation en face-à-face que les activités destinées aux représentants des employeurs, ce qui a eu pour conséquence directe un léger repli de la participation aux activités de formation des travailleurs en raison de la moindre modularité de la formation en face-à-face.

PORTÉE DE LA FORMATION SPÉCIFIQUE À CHAQUE CANAL AUPRÈS DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS 2019-2022



Source: MAP, eCampus, Solicomm • Depuis 2022, les inscriptions sur les plateformes externes gérées par le Programme des activités pour les employeurs sont incluses.

La formation à la réalité virtuelle pour les inspecteurs du travail

En septembre 2022, le ministère du Travail du Qatar et l'OIT se sont associés à Immersive Factories pour lancer un module de formation à la réalité virtuelle (RV) à destination des inspecteurs du travail.

La RV est un puissant outil d'apprentissage et de formation. Elle offre des possibilités d'apprentissage actif et constitue une façon éprouvée de se préparer à des situations risquées ou dangereuses en particulier. Des études montrent en fait qu'un individu mémorise mieux ce qu'il apprend dans un environnement RV que dans le cadre de la formation traditionnelle. Dans le cas présent, le Centre a préparé un environnement RV qui recrée un chantier de construction et intègre les enjeux communément rencontrés en matière de sécurité et de santé au Qatar. Équipés d'un casque RV, les inspecteurs du travail peuvent explorer le site avec une précision réaliste. Leur mission consiste à détecter et à corriger les irrégularités, les dangers et les comportements à haut risque. Le cours confère aux inspecteurs des aptitudes leur permettant de mieux identifier les problèmes de SST, de répondre à ces problèmes et de les prévenir.

Avant que ne débute la formation, le module RV a présenté aux participants un didacticiel rapide sur la navigation dans l'environnement virtuel. Ceux-ci ont par exemple appris à utiliser la caméra pour enregistrer les irrégularités, les dangers et les risques qu'ils identifient. Les formateurs ont pu choisir parmi une série de niveaux de difficulté prédéfinis, modifiant ainsi le temps imparti pour identifier et répondre aux irrégularités, ainsi que le nombre et les types d'irrégularités indiqués. À la fin du module, les participants ont pu passer en revue les irrégularités leur ayant échappé ainsi que leurs réponses incorrectes.

Ce module «prêt à l'emploi» peut être reproduit et utilisé par d'autres gouvernements, institutions et organisations. Certains éléments, tels que la langue et les objets/instruments, sont personnalisables. Pour de plus amples renseignements, consulter la page <https://www.ilo.org/stories/qatar-and-ilo-launch-virtual-reality-training-course-labour-inspectors>.



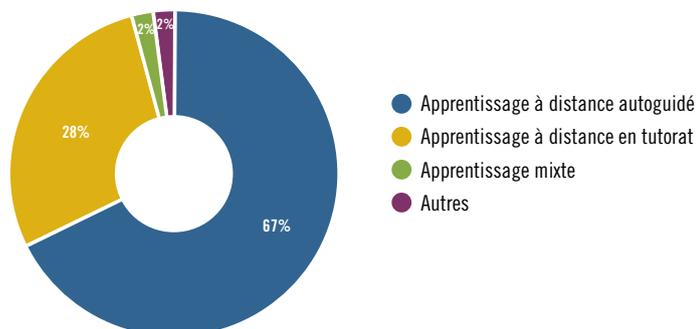
« Nous sommes impatients à l'idée d'introduire la technologie, qui nous permettra de donner vie et relief à la formation traditionnelle en classe. La ludification de la formation offre des perspectives nouvelles et divertissantes pour les bénéficiaires et permettra aux inspecteurs de mieux assimiler les connaissances relatives aux risques posés à la sécurité. »

— Max Tuñón
CHEF DU BUREAU DE PROJET DE L'OIT A DOHA

Les services d'apprentissage en ligne du Centre ont continué de susciter une forte demande.

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

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



Source: eCampus, Solicomm

LES COURS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE AUTOGUIDÉS LES PLUS POPULAIRES PAR NOMBRE D'INSCRITS EN 2022



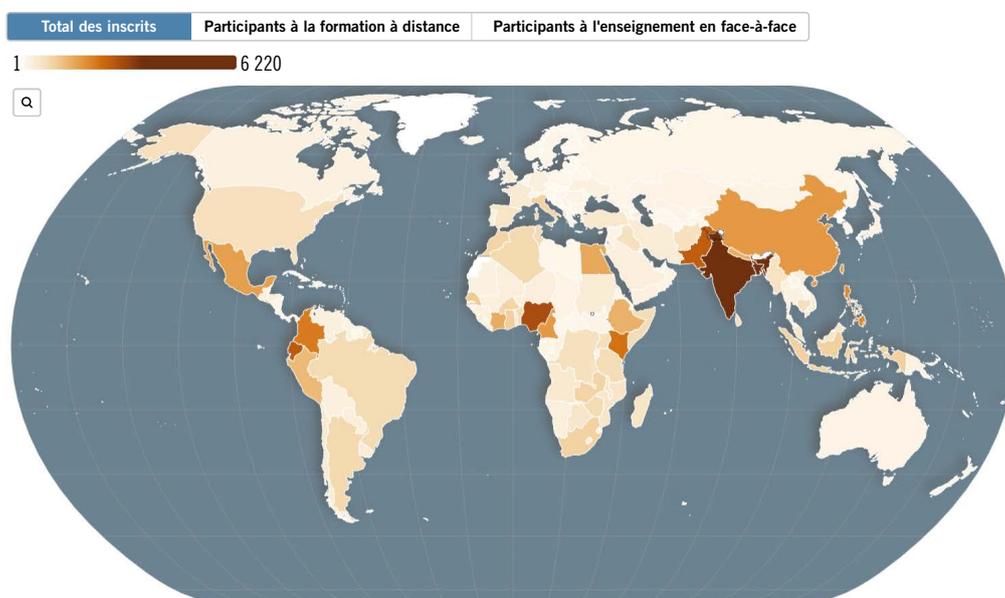
Source: eCampus

Légende: la taille de la bulle correspond au nombre d'inscriptions. À titre d'exemple, 5 466 personnes ont participé au module de formation sur la gestion de la sécurité-incendie (le cours le plus populaire sur l'eCampus), suivies de 5 290 personnes pour le module Entreprises et travail décent et de 4 560 personnes pour le 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 accru son rayonnement auprès des apprenants (portée), y compris dans des pays à revenu intermédiaire et élevé comme l'Argentine, le Brésil, l'Inde, le Mexique, le Nigeria, le Pakistan et les Philippines, mais aussi en Italie et aux États-Unis. Dans des pays comme la Chine, encore en proie à de sévères restrictions dues à la pandémie, l'apprentissage en ligne est resté le seul moyen d'accéder aux services du Centre. Outre les préoccupations en matière de santé et de sécurité, la hausse rapide du coût des voyages aériens a ralenti la relance des activités de formation en présentiel sur le campus. Toutefois, les activités de formation en face-à-face sur le terrain se sont accélérées au cours du deuxième semestre, en mettant l'accent sur les pays participant à des projets de coopération au développement mis en œuvre par l'OIT ou directement par le Centre, notamment le Bangladesh, l'Égypte, le Népal et l'Afrique francophone.

RÉPARTITION RÉGIONALE DES APPRENANTS DU CENTRE (2022)

INSCRIPTIONS AUX FORMATIONS EN LIGNE ET EN FACE-À-FACE



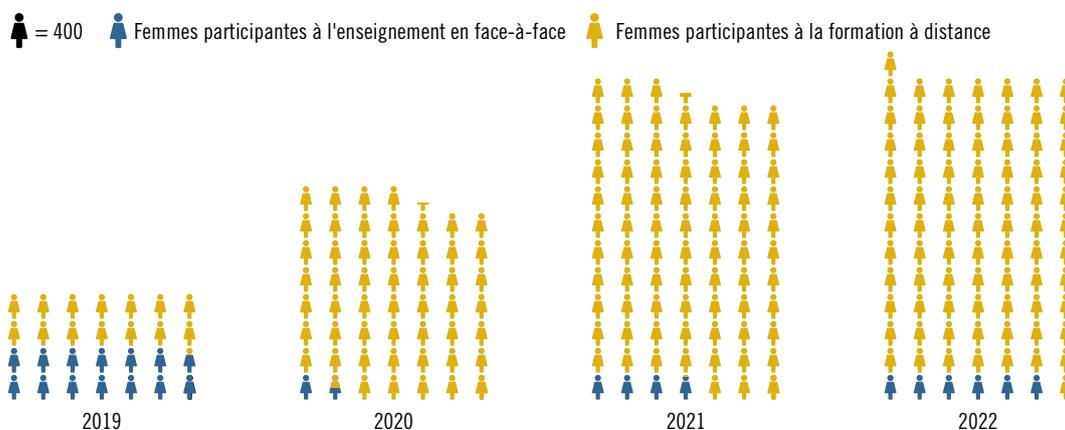
Source: MAP, SOLICOMM et eCampus.

Le Centre a consolidé sa position de centre d'apprentissage sur les questions relatives au travail décent pour le personnel de l'OIT et d'autres organismes des Nations Unies. En 2022, 1 781 membres du personnel de l'OIT ont participé à des activités d'apprentissage menées par le Centre (dont 142 ont participé à une formation en face-à-face); 2 950 inscriptions émanaient par ailleurs d'autres organisations internationales. Le Centre a collaboré étroitement avec l'École des cadres du système des Nations Unies et d'autres organismes des Nations Unies pour mettre en lien les activités d'apprentissage sur les questions relatives au travail décent avec d'autres thèmes liés au développement durable.

Grâce aux possibilités d'apprentissage en ligne, le Centre a atteint un plus grand nombre de femmes et de jeunes apprenants. En 2022, 33 968 femmes ont participé aux activités d'apprentissage du Centre, soit une hausse de 5,7 pour cent par rapport aux chiffres enregistrés en 2021 (32 156 femmes) et trois fois plus que le nombre enregistré avant la pandémie (11 238). La part des femmes dans l'univers des participants était de 39 pour cent.

PARTICIPATION DES FEMMES À LA FORMATION

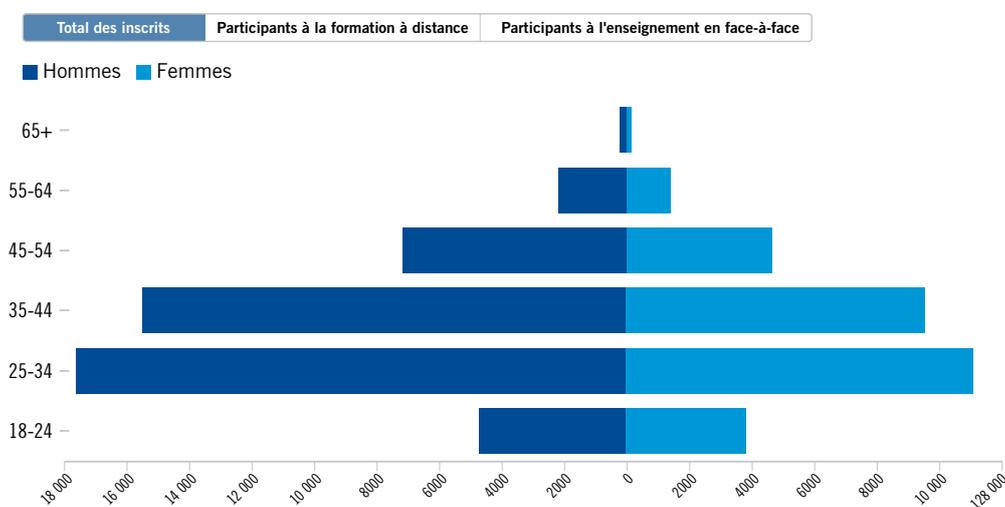
INSCRIPTIONS AUX FORMATIONS EN LIGNE ET EN FACE-À-FACE (2019-2022)



Source: Management of Activities and Participants (MAP), eCampus, Solicomm; les inscriptions sur les plateformes externes gérées par le Centre ne sont pas incluses

Une ventilation de l'univers des participants par tranche d'âge révèle que les activités en ligne ont été particulièrement plébiscitées par les jeunes apprenants, hommes et femmes, tandis que les professionnels masculins en milieu de carrière étaient plus enclins à se tourner vers les activités de formation en face-à-face. Dans toutes les tranches d'âge, la portée auprès des hommes a augmenté plus rapidement que la portée auprès des femmes, y compris dans le segment des 18-24 ans, où les femmes étaient majoritaires au cours de l'exercice biennal 2020-21. Pour parvenir à un meilleur équilibre entre hommes et femmes concernant la portée de ses activités, le Centre a lancé en 2022 un certain nombre de projets de coopération au développement axés sur les femmes, en mettant expressément l'accent sur l'exploitation de la technologie numérique pour un meilleur déploiement et un impact plus fort. Le Centre a également remporté un projet numérique à grande échelle sur l'autonomisation des femmes, financé par Microsoft, dont le lancement est prévu en 2023.

RÉPARTITION DE L'UNIVERS DES PARTICIPANTS PAR GENRE ET PAR TRANCHE D'ÂGE (2022)



Source: eCampus et MAP

Briser le plafond de verre avec Malkia

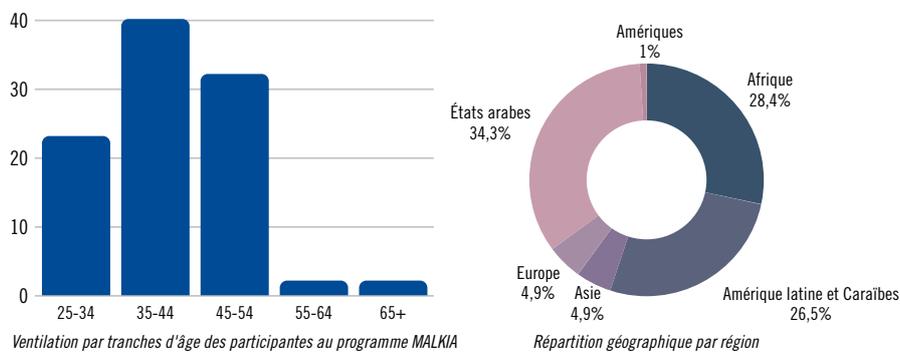
MALKIA est un outil d'autonomisation à l'endroit des **femmes dirigeantes**. Il est destiné aux femmes qui aspirent à mieux appréhender le cheminement de leur carrière et leurs propres compétences, à acquérir et mettre en pratique de nouvelles compétences, et qui recherchent un soutien concret pour accompagner leur développement professionnel. L'outil a principalement vocation à favoriser une prise de conscience des femmes et à soutenir les perspectives de carrière des dirigeantes des échelons supérieurs tout en maximisant les technologies d'apprentissage mobile et numérique.

MALKIA propose une **orientation pratique** en permettant d'accéder à de informations et à des formations essentielles, à des conseils rapides et au soutien au développement de carrière. L'outil est accessible via des appareils de bureau et mobiles (application). Chaque utilisateur peut accéder à des informations personnalisées, à des éléments d'apprentissage et de coaching et suit les modules à son propre rythme, où qu'il se trouve. L'outil se compose de différents modules, permettant aux femmes de prendre progressivement conscience de leurs compétences et de leur employabilité ainsi que de maîtriser plus efficacement les compétences qui leur sont le plus nécessaires dans leur contexte professionnel: **compétences générales et compétences de gestion**.

MALKIA offre aux femmes un **environnement mobile, agile et sûr pour apprendre**, pratiquer et acquérir les compétences dont elles ont besoin pour faire progresser leur carrière. MALKIA est un produit mondial mis au point par le Programme des activités pour les employeurs du Centre en coopération avec ILSGEN. Au niveau mondial, MALKIA est dispensé sous la forme d'un cours en ligne sur 5 semaines (25 heures d'apprentissage) sur l'eCampus (système de gestion de l'apprentissage) du Centre. Il a été lancé pour la première fois en 2020 au profit d'un groupe d'au moins 60 dirigeantes issues de toutes les régions du monde. De nouvelles éditions ont été proposées en 2021 et en 2022, notamment au profit d'un groupe de plus de 80 personnels de l'OIT dans le monde, une édition mondiale destinée à 25 cadres représentantes des employeurs, et une édition spéciale destinée aux pays de la région MENA.

Doté d'une importante modularité, cet outil peut être adapté à n'importe quelle région, contexte et culture locale. MALKIA a été déployé à l'échelon national dans plusieurs langues en tant que produit d'apprentissage numérique par le biais du réseau des organisations d'entreprises et d'employeurs (OEE), avec lequel le Centre entretient un partenariat de longue date.

Plus de 450 femmes formées en 2022

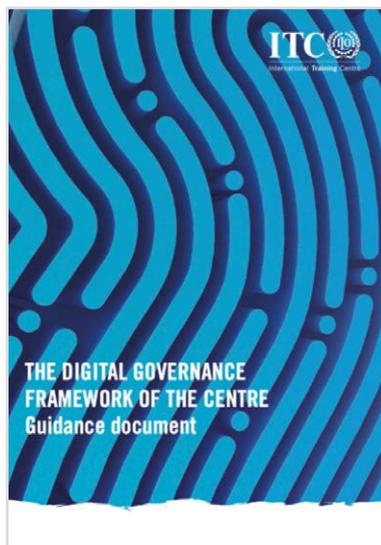


Source: Programme des activités pour les employeurs

Le Centre a renforcé la robustesse de son cadre de gouvernance numérique. L'augmentation rapide du nombre d'apprenants en ligne s'étant poursuivie en 2022, la nécessité de structurer l'approche du Centre en matière de gouvernance numérique a pris un caractère urgent. Les lignes directrices sur le cadre de gouvernance numérique publiées en novembre 2022 décrivent les processus et les outils de gouvernance numérique du Centre conçus pour recueillir, traiter, analyser et, le cas échéant, diffuser des données au sujet des participants. Le cadre affirme les droits numériques des apprenants, y compris le droit à la confidentialité des données, et décrit les mesures d'inclusion numérique de l'organisation. Il a été l'objet d'un audit de l'OIT en fin d'année 2022 et sera développé plus avant en fonction des recommandations.

Le cadre de gouvernance numérique du Centre

La notion de gouvernance numérique s'entend du cadre établissant la responsabilisation, les rôles et le pouvoir décisionnel associés à la présence numérique d'une organisation ainsi qu'à la gestion de l'ensemble des outils et processus numériques. La gouvernance numérique inclut un ensemble de principes directeurs, d'objectifs de performance et de normes qui définissent la manière dont les outils et services numériques contribuent à créer de la valeur pour l'entreprise et garantissent que les personnes impliquées dans les processus numériques ne dévient pas de la mission de l'entreprise ou d'autres valeurs fondamentales liées à sa présence en ligne. Le document d'orientation publié en 2022 définit les objectifs, les parties prenantes, les principes directeurs, les éléments constitutifs, les initiatives, les structures de responsabilisation et le mécanisme de supervision du cadre de gouvernance numérique du Centre. Il doit être lu conjointement avec les documents stratégiques de niveau supérieur du Centre et d'autres documents pertinents de gouvernance interne portant sur la gestion de la qualité, les processus opérationnels internes, la sécurité informatique, etc. Le cadre de gouvernance numérique du Centre a été l'objet d'un audit mené en fin d'année 2022 par le Bureau de l'audit interne et du contrôle de l'OIT afin d'assurer qu'il fonctionne de façon efficace et efficiente.



Les conclusions de l'audit sont les suivantes:

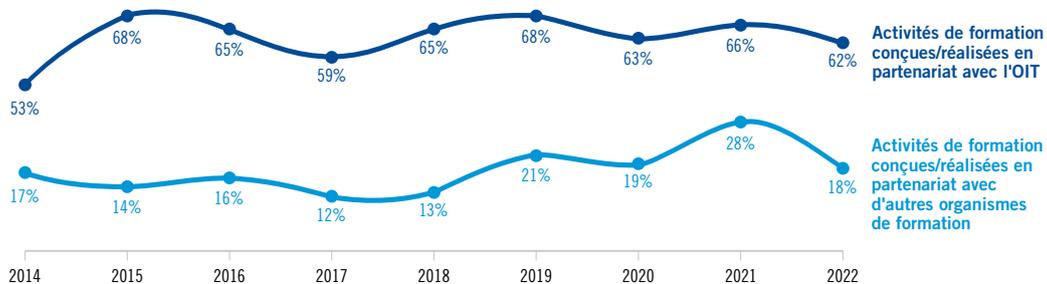
- le cadre de gouvernance numérique formalise les principales responsabilités en matière de numérique;
- le Centre a intégré la stratégie numérique dans le Plan stratégique 2022-25 et dans le Programme et budget 2022-23;
- les stratégies et les plans des départements sont alignés sur la stratégie numérique;
- la Direction du Centre a agi comme «sponsor» de la transformation numérique;
- le processus de gestion des risques intègre les risques numériques;
- les réunions de l'équipe de direction incluent systématiquement des discussions sur les mises à jour numériques et les risques;
- des politiques essentielles en matière de gouvernance et d'informatique sont en place; et
- le système de gestion des performances et le recyclage des emplois sont en cours et appuieront la transformation numérique du Centre.

À l'avenir, le Centre s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations suivantes de l'équipe d'audit:

- étant donné que les responsabilités en matière d'initiatives numériques sont réparties au niveau des unités, les plans des unités devraient être révisés en ce qui concerne les aspects numériques;
- le Centre devrait établir une méthode de priorisation applicable aux projets de technologie de l'information;
- le Centre s'est engagé à respecter les neuf principes numériques de la Digital Impact Alliance et devrait donc vérifier de manière systématique si ces principes sont respectés;
- des politiques numériques spécifiques devraient être élaborées afin de limiter davantage les risques liés à des aspects particuliers de la présence numérique du Centre, y compris la gestion de contenu sur ces sites Internet;
- les descriptions de poste des membres de l'équipe de direction gagneraient à inclure les expériences et connaissances en matière de gestion numérique et de gestion du changement; de même, les programmes d'intégration destinés aux nouveaux employés pourraient être enrichis en y intégrant des éléments sur la transformation numérique;
- le Centre n'a pas encore évalué les compétences et aptitudes actuelles dont dispose son personnel pour appuyer la transformation numérique, pas plus que l'impact de cette dernière sur le personnel.

Le Centre a créé des contenus d'apprentissage en collaboration avec l'OIT et des organisations partenaires locales. En 2022, près de deux activités sur trois (62 pour cent) ont été conçues et/ou réalisées en partenariat avec l'OIT, réaffirmant une fois de plus la dimension stratégique de cette alliance pour l'apprentissage. Dix-huit pour cent de toutes les activités ont été conçues et/ou réalisées en partenariat avec des organismes de formation nationaux ou régionaux, associant une expertise mondiale avec une connaissance approfondie du contexte local. Sur ce dernier point, les tendances depuis 2014 – et plus particulièrement la hausse des activités créées en collaboration en 2021 – indiquent que les activités d'apprentissage numérique s'accompagnent d'obstacles moins importants pour les partenariats d'apprentissage dès lors que les coûts de transaction liés aux déplacements physiques ne s'appliquent pas.

PARTENAIRES STRATÉGIQUES DU CENTRE (2014-2022)

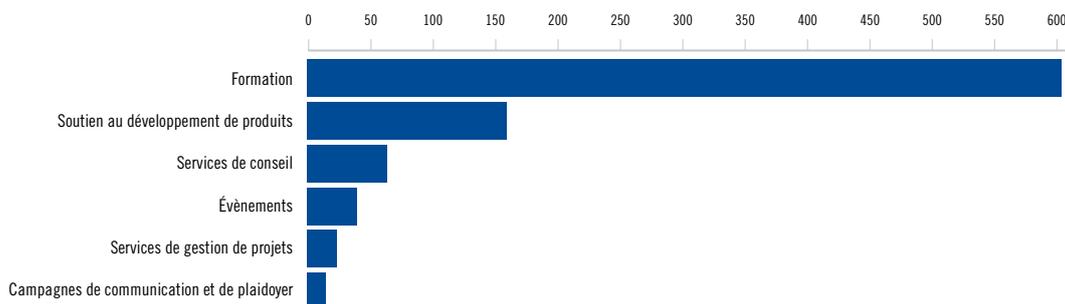


Source: MAP

Autres services de développement des capacités

Le portefeuille de services de développement des capacités du Centre destiné à favoriser le développement des capacités institutionnelles et systémiques s'est étoffé grâce à la forte demande de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. En 2022, le Centre a mis en œuvre 299 activités non liées à la formation, une légère diminution du nombre d'activités par rapport à 2021, mais une augmentation significative du volume par contrat et, par conséquent, du nombre de personnes atteintes, reflétant l'efficacité et la maturité plus accrues du portefeuille.

NOMBRE DE SERVICES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS PAR CATÉGORIE (2022)



Source: MAP

La majorité des missions non liées à la formation concernait l'aide au développement de produits, y compris la production de médias numériques), suivie par les services de conseil et les services de facilitation de conférences et d'événements. Notons ici que peu d'activités avaient trait à la gestion de projets et aux campagnes de communication et de plaidoyer, bien que le volume des contrats connexes et la portée auprès des bénéficiaires puissent être très importants. Dans les sections suivantes, chaque catégorie de soutien au développement des capacités institutionnelles est brièvement illustrée.

Soutien au développement de produits

Compte tenu du succès des travaux réalisés au cours de l'exercice biennal 2020-21, le Centre a été chargé à de nombreuses reprises en 2022 de contribuer à l'élaboration de supports pédagogiques, de cours en ligne et de plateformes d'apprentissage en ligne pour les organisations partenaires locales. Bien souvent, ces services de conseil ont été rassemblés dans des ensembles de services fournis sous l'égide l'OIT et en partenariat étroit avec des experts des bureaux extérieurs de l'OIT et des départements du BIT. Dans la majorité des cas, les missions se sont adressées à des organisations partenaires locales appartenant aux mandants de l'OIT, notamment des instituts de formation syndicale, des Organisations d'entreprises et d'employeurs (OEE), des instituts de formation d'inspecteurs du travail et de sécurité et santé au travail, ainsi que des centres de formation en administration du travail et relations industrielles.

Concevoir de meilleurs événements en ligne avec le Digital Facilitation Toolkit

Une alliance de produits entre l'Institut syndical européen (ETUI) et le Centre

Récemment, le Centre a lancé en collaboration avec l'Institut syndical européen (ETUI) et l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ-UNESCO) un outil baptisé Digital Facilitation Toolkit, dans le but d'aider à la conception et à l'organisation d'événements d'apprentissage en ligne et d'appuyer la mise en œuvre de stratégies de développement des capacités en ligne. Cette boîte à outils a vocation à améliorer l'organisation d'événements en ligne synchrones en fournissant des conseils et en mettant à la disposition des formateurs un ensemble de techniques participatives qui favorisent la collaboration, la motivation et l'échange. La boîte à outils s'adresse aux personnes qui s'engagent pour la première fois dans la facilitation en ligne, à celles qui recherchent des méthodologies innovantes pour la formation en ligne, ou à celles qui souhaitent simplement en savoir plus sur les différents formats d'événements en ligne.

Il ne suffit pas d'un clic pour interagir; il peut d'ailleurs se révéler particulièrement difficile d'interagir dans le cadre d'événements en ligne. Même en recourant aux derniers outils et technologies, si l'interaction n'est pas dûment programmée, aucun échange ne se produira. Pour promouvoir l'interaction, la boîte à outils propose une fonction de filtrage qui permet aux formateurs ou aux utilisateurs d'affiner leur recherche de conseils et de méthodologies en fonction de leurs besoins spécifiques: objectif, taille du groupe, durée, etc. Pour que les apprenants restent impliqués, la boîte à outils donne une nouvelle définition des ICP. À la fin de la journée, que vous soyez formateur en ligne ou concepteur d'événements en ligne, votre objectif est de maintenir les personnes impliquées, intéressées, informées et inspirées tout au long des expériences d'apprentissage en ligne inclusives.

Avant de vous lancer dans une nouvelle entreprise, il est toujours bon de dialoguer avec et d'entendre ceux qui pratiquent déjà depuis plus longtemps. De cette façon, les nouveaux praticiens peuvent découvrir les difficultés auxquelles ils sont susceptibles de se heurter. À cette fin, le Digital Facilitation Toolkit présente des enregistrements vidéo et audio de facilitateurs professionnels offrant des conseils et des instructions pragmatiques, et même des jeux en ligne pour tester vos compétences en matière de facilitation. Les premières réactions des utilisateurs sont encourageantes: «Le kit d'outils est très facile à utiliser»; «Il décrit de façon innovante les méthodologies»; «En tant que formateur, le kit d'outils aide à réfléchir rapidement à une méthodologie à utiliser pour vos événements en ligne». On ne finit jamais d'apprendre. Grâce à cette boîte à outils, les apprenants du monde entier peuvent recevoir des conseils pratiques sur les modalités de conception de sessions et d'événements en ligne innovants, ainsi que sur la facilitation en ligne dans diverses dimensions. Cet effort contribue massivement à l'apprentissage tout au long de la vie de même qu'à rendre l'éducation accessible à tous.

The screenshot shows the ETUI website interface. At the top, there is a navigation menu with links for ABOUT ETUI, PUBLICATIONS, EDUCATION, TOPICS, EVENTS, DATA, and ETUI PLATFORMS. Below the menu, the breadcrumb trail reads: / Education / Training / Exploring the digital facilitation toolkit: design... The main content area features a training session titled "Exploring the digital facilitation toolkit: designing and delivering online events" dated 15/03/2023 (14:00 - 16:30 - CET, Brussels time). The session description includes a graphic with three numbered steps: 1. DESIGN EVENTS THAT EDUCATE, 2. DESIGN EVENTS THAT INFORM, and 3. DESIGN EVENTS THAT INSPIRE. To the right of the graphic, there is a sidebar with the following information: Education Officer: Anna Kostetska; Administrative Assistant: Carine Boon; Content type: TRAINING; Training date: 15/03/2023.

Pour de plus amples renseignements, consulter le site::

<https://www.etui.org/training/exploring-digital-facilitation-toolkit-designing-and-delivering-online-events>

Sur demande, le Centre a également apporté un **suivi opérationnel et de maintenance au profit de ces plateformes**. Ces services de suivi comprennent notamment l'hébergement de plateformes sur les serveurs du Centre, la conservation du contenu d'apprentissage, la prestation de services d'analytique 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 dès lors la responsabilité conjointe des services d'apprentissage, le nombre d'apprenants individuels atteints par l'intermédiaire institutionnel est suivi comme une mesure et ces apprenants sont signalés comme des bénéficiaires indirects. En 2022, le Centre a atteint 11 190 personnes par le biais de plateformes d'apprentissage gérées par ses intermédiaires institutionnels.

Services de gestion de projets

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

En 2022, le Centre a géré plusieurs projets de formation à moyenne et grande échelle financés par le Fonds international de développement agricole, l'Union européenne et le gouvernement du Portugal.

Le projet financé par l'UE «Increasing the participation of women in public life in Egypt» (Accroître la participation des femmes à la vie publique en Égypte)

En 2022, dans le cadre d'un projet global coordonné par le Conseil national pour les femmes en Égypte, et en consultation avec le Bureau de l'OIT au Caire, le Centre a conçu et mis en œuvre un programme national sur mesure de renforcement des capacités dans le but (1) de permettre aux femmes d'accéder plus largement à des postes de direction et de mieux assumer ces rôles et (2) d'améliorer l'accès des femmes égyptiennes aux droits à la citoyenneté et aux services publics. Le programme de renforcement des capacités comprenait deux volets: **1: «Un programme national pour les femmes dirigeantes» et 2: «Un modèle global d'intégration de la dimension de genre à appliquer comme pilote dans certaines administrations publiques égyptiennes».**

Les activités du projet ont été regroupées autour de deux axes de travail:



Un programme national pour les femmes dirigeantes:

- Académie en ligne sur le genre
- Conception d'une plateforme en ligne sur l'eCampus du Centre sur «Le leadership des femmes, porteur de transformations» (auto-apprentissage, programme de coaching et forum)
- Formation avancée sur les compétences essentielles des femmes en matière de leadership.



Un modèle global d'intégration de la dimension de genre à appliquer comme pilote dans certaines administrations publiques égyptiennes:

- Élaboration d'un plan d'action en vue d'appliquer les meilleures pratiques en matière de services, politiques/programmes nationaux sensibles à l'intégration de la dimension de genre dans certaines administrations publiques égyptiennes
- Un programme de formation et certification sur l'audit de genre participatif
- L'élaboration d'une trousse à outils sur la question de l'intégration de la dimension de genre spécialement conçue pour les administrations publiques égyptiennes
- La conception et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités en faveur de l'intégration de la dimension de genre dans le cadre des services publics, des politiques et des programmes nationaux délivrés au niveau du gouvernement égyptien.

Résultats intermédiaires:

- 148 femmes (cadres supérieures et intermédiaires) de 15 ministères et 5 académies formées;
- 145 plans d'action individuels élaborés par les participantes en vue d'améliorer l'égalité entre les genres au sein de leur organisation;
- 20 expertes nationales certifiées en tant que facilitatrices AGP;
- Deux plateformes d'apprentissage en ligne, incluant des modules d'apprentissage, des études de cas, des vidéos, des tests de connaissances et des outils de suivi et d'évaluation;
- Une base de données pour le suivi des progrès des bénéficiaires assortie d'un catalogue d'indicateurs quantitatifs/qualitatifs;
- Une trousse à outils numérique pour intégrer la perspective de genre dans les politiques, les programmes et les projets.

En fin d'année 2022, une proposition était en cours d'élaboration concernant une deuxième phase du projet. Cette deuxième phase comprendra une évaluation afin de déterminer si les femmes ont développé les compétences et les connaissances techniques nécessaires pour accéder aux rôles de direction et les assumer avec brio, et si elles bénéficient de services publics intégrant la dimension de genre ainsi que de politiques et de programmes nationaux plus aptes à faire évoluer les dynamiques de genre et plus sensibles au genre.

Conférences et événements de dialogue

Le Centre a une longue tradition de **modération de conférences et d'événements de dialogue en face-à-face**. Lorsque la pandémie de COVID-19 a été déclarée en mars 2020, le Centre s'est tourné 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 pour conférences virtuelles et hybrides** en partenariat avec des prestataires de services spécialisés. Ces services de facilitation d'événements virtuels ont répondu à une demande en forte croissance de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies et d'intermédiaires institutionnels liés aux mandats de l'OIT sur le terrain. En 2022 par exemple, le Centre a accueilli un salon virtuel au nom du Département de la communication et de l'information du public (DCOMM) du BIT, il a facilité une retraite virtuelle pour le Département GOUVERNANCE et a organisé un événement hybride sur l'avenir des conférences à partir de son nouveau Laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage (*Innovation Lab*). Lorsque les réunions en face-à-face ont pu reprendre à partir du deuxième semestre de 2022, le Centre a également organisé une Académie régionale sur le genre à Bangkok pour le compte de l'OIT et il a accueilli une conférence mondiale de praticiens de l'évaluation sur son campus à Turin. Dans l'ensemble, ces événements ont attiré 6 564 participants.



L'avenir des conférences et réunions au sein du Système des Nations Unies

Un symposium était organisé dans un format hybride le 6 décembre 2022:

L'avenir des conférences et des réunions est hybride, combinant des réunions en face-à-face avec des formats d'interaction virtuels et en ligne et un nombre accru de possibilités d'interaction avant, pendant et à l'issue de l'événement principal. À l'avenir, les conférences et les réunions en face-à-face seront probablement moins nombreuses, mais de plus grande envergure, dans un contexte où les bénéfices offerts par le réseautage et les effets d'échelle pourraient l'emporter sur les préoccupations environnementales et les contraintes budgétaires. À l'avenir, les conférences et les réunions pourraient être organisées selon des modalités plus variées et plus démocratiques, dès lors que la technologie a le potentiel de réduire les obstacles physiques à la participation – à condition de répondre à l'enjeu de l'inclusion numérique. L'intelligence artificielle facilitera grandement la logistique des événements, à l'instar des services de traduction, mais de nouvelles préoccupations se feront jour en ce qui concerne la confidentialité et la sécurité des données.

L'objectif du colloque était de permettre aux partenaires de développement du système des Nations Unies d'échanger leurs connaissances au sujet de l'avenir de la facilitation des conférences et réunions, en mettant l'accent sur a) les tendances et les priorités; b) la technologie appuyant les formats hybrides; et (c) des services axés sur les données aux fins de mesurer les produits, les résultats et l'impact tout au long de la chaîne de résultats. Le colloque était destiné au personnel des agences des Nations Unies chargé de faciliter les conférences et les réunions d'envergure. Outre les contributions des experts du Centre, l'événement a accueilli des interventions de l'École des cadres du Système des Nations Unies (UNSSC, « Staff College »), des Services de conférence des Nations Unies et du Programme des Nations Unies pour le développement. Quelque 180 membres du personnel des Nations Unies du monde entier ont participé en ligne et 50 participants ont assisté physiquement à l'événement, qui a été diffusé en direct via le Laboratoire de l'innovation.

Services de conseil

Le Centre a délivré des services de conseil à tout un éventail d'organismes, y compris des instituts de formation des travailleurs, des organisations d'entreprises et d'employeurs (OEE), des centres de formation du gouvernement, des centres d'EFTP et d'autres entités. L'accent a été placé sur la conception d'une stratégie organisationnelle et sur les aspects opérationnels de la mise en œuvre de la stratégie, avec pour thème central les processus de transformation numérique, les services axés sur les données pour une prise de décisions fondées sur des données factuelles et l'innovation en matière d'apprentissage. À titre d'exemple, le Centre a effectué une évaluation des

capacités institutionnelles de l'Institut des relations industrielles au Bangladesh, il a apporté des conseils à l'Unité des partenariats de la FAO concernant les services axés sur les données pour la cartographie des parties prenantes, il a poursuivi le déploiement des applications de gestion des relations avec la clientèle pour les OEE et a conseillé le bureau de l'OIT au Viet Nam dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'amélioration des capacités numériques.

Analyse des capacités institutionnelles de l'Institut des relations industrielles du Bangladesh

En 2022, le Centre a été chargé par le projet de l'OIT sur la promotion du dialogue social et des relations industrielles harmonieuses au Bangladesh de procéder à une évaluation des capacités institutionnelles de l'Institut des relations industrielles du Bangladesh (IRI). L'évaluation visait à éclairer la formulation d'une série de recommandations destinées à renforcer plus avant les capacités de l'IRI et à soutenir ses activités dans les années à venir. L'évaluation avait spécifiquement vocation à :

1. Évaluer le niveau actuel de durabilité des activités de l'IRI;
2. Identifier les défis/obstacles rencontrés dans le processus de mise en œuvre;
3. Identifier les autres problèmes émergents, comme la pandémie de COVID-19; et
4. Fournir un éclairage sur les contraintes opérationnelles actuelles et formuler des recommandations appropriées en vue d'une amélioration ultérieure.

Afin d'évaluer les capacités actuelles de l'IRI, le Centre s'est appuyé sur un modèle qui s'inspire de l'approche du tableau de bord prospectif, un cadre stratégique largement utilisé pour équilibrer les objectifs financiers et non financiers dans les stratégies de durabilité organisationnelle. Trois dimensions interdépendantes de la performance institutionnelle durable de l'IRI ont ainsi été distinguées :

- une dimension de **développement** (ou technique), concernant la capacité de l'organisme à contribuer à l'amélioration des performances d'une masse critique de parties prenantes;
- une dimension **financière**, concernant la capacité de l'organisme à générer les revenus nécessaires pour récupérer les coûts d'investissement et recouvrer ses coûts opérationnels.
- une dimension de gouvernance, concernant la capacité de l'organisme à fonctionner selon des normes jugées acceptables par les parties prenantes au marché.

Chaque dimension de performance a été analysée du point de vue des domaines de résultats revêtant une importance critique, à savoir la portée, l'impact, les revenus, les coûts, l'efficacité du processus interne et l'efficacité du mécanisme de contrôle. Reconnaissant que l'environnement dans lequel l'IRI opère s'était radicalement transformé sous l'effet de la pandémie de COVID-19, l'évaluation a également analysé la qualité de l'attitude adoptée par l'organisation face à la pandémie en opérant un virage numérique dans le cadre de ses activités. Évaluées sur la base des paramètres du cadre analytique définis pour un prestataire de services d'apprentissage durable, les activités de l'IRI ont été jugées dans leur globalité comme étant partiellement durables.

Le Centre a ensuite recommandé une série de mesures concrètes en vue d'améliorer la durabilité de l'IRI dans les trois dimensions de performance et réduire l'écart de performance vis-à-vis des prestataires de services d'apprentissage concurrentiels à l'échelle internationale. Les recommandations s'inspiraient des propositions présentées par le ministère du Travail et l'IRI au cours des consultations, mais considéraient également les points de vue des partenaires sociaux ainsi que les commentaires de l'OIT au sujet de la faisabilité technique et financière de certaines mesures données. Il était ainsi recommandé de mettre en œuvre les mesures étape par étape, en se concentrant d'abord sur les gains rapides tout en posant les bases de nouvelles structures ayant une incidence à moyen terme, à l'instar d'un système d'analytique de l'apprentissage. Les résultats de l'évaluation ont été validés avec la direction de l'IRI lors d'une visite d'étude à Turin en septembre 2022 afin d'observer concrètement comment opère le Centre et d'examiner les bonnes pratiques en matière de formation à l'administration du travail en Italie.

Le Centre a également dispensé un large éventail de services d'appui à l'innovation, y compris des conseils sur les moyens de soutenir et de déployer à plus large échelle les solutions novatrices envisagées par les mandants de l'OIT. L'objectif était de renforcer la portée et l'impact des politiques et des institutions qui promeuvent la justice sociale par le travail décent, en mettant l'accent sur les domaines prioritaires au titre des résultats stratégiques et sur le financement innovant. Le Centre a appuyé plusieurs initiatives des départements de l'OIT visant à promouvoir une culture de l'innovation dans l'ensemble de l'organisation et il a aidé les mandants de l'OIT à accroître la portée et l'impact de leurs services, notamment en exploitant des technologies appropriées et durables. En outre, le Centre a organisé un réseau d'organisations et d'acteurs novateurs aux fins de faciliter l'échange d'informations et de connaissances à propos de ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas en matière de promotion de la justice sociale. En octobre 2022, le Centre a ouvert un laboratoire dédié à l'innovation dans l'apprentissage afin de faire la démonstration de technologies d'apprentissage de pointe et fournir un espace pour la facilitation d'événements d'apprentissage hybride.



Le Laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage a ouvert ses portes en octobre 2022. Il s'agit d'un espace physique situé dans l'un des pavillons du campus du Centre à Turin, un lieu pour accueillir des événements de haut niveau et des conversations inspirantes, des ateliers interactifs qui produisent des idées et des services novateurs et des séances de brainstorming.



Le laboratoire est un espace sûr permettant aux mandants de l'OIT ainsi qu'à d'autres partenaires de développement de l'OIT d'expérimenter des technologies et des applications d'apprentissage de pointe conçues pour augmenter massivement la portée et l'impact de leurs efforts de développement des capacités. Le laboratoire permet d'accéder à la technologie de projection holographique, aux applications de réalité augmentée et virtuelle et aux dernières solutions technologiques de facilitation d'événements en ligne et hybrides.



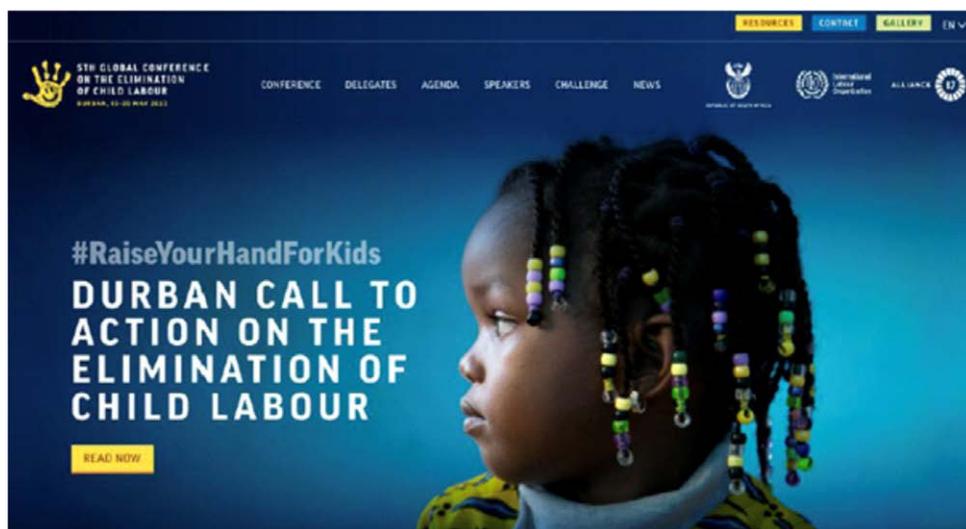
Campagnes de communication et de plaidoyer

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 du Centre dans ce domaine était la campagne associée à la Conférence mondiale sur le travail des enfants à Durban, menée par le Centre au nom de l'Unité Principes et droits fondamentaux au travail (FUNDAMENTALS) du BIT et de l'Alliance 8.7. Selon les calculs effectués par le Centre, 103 024 personnes se sont activement engagées dans ces campagnes, devenant ainsi éligibles en tant que bénéficiaires. Pour en savoir plus sur les modalités adoptées par le Centre afin d'assurer le suivi des résultats de ses campagnes, reportez-vous également au chapitre sur l'Impact.

La Campagne de communication à l'appui de la cinquième Conférence mondiale sur l'élimination du travail des enfants (Durban, 15-20 mai 2022)

La cinquième Conférence mondiale sur l'élimination du travail des enfants constituait un projet de collaboration réunissant l'OIT, le gouvernement sud-africain, des organisations internationales, des partenaires sociaux et d'autres parties prenantes. Le Programme d'innovation dans l'apprentissage du Centre a été mandaté afin de créer un écosystème de communication composé de plusieurs canaux: le défi #RaiseYourHandForKids sur les réseaux sociaux, le site web officiel, un bulletin d'information hebdomadaire et une application au profit des délégués présents physiquement. En outre, le Centre a organisé la version hybride de l'événement, offrant une diffusion multilingue en direct, et il s'est chargé du développement de l'image de marque sur site.

15 000 retransmissions en direct de la Conférence ont été enregistrées, touchant près de 4 000 personnes. En outre, 2 750 personnes se sont inscrites en ligne et ont participé à des sessions Zoom, dont 1 107 personnes utilisant YouTube. SABC News en Afrique du Sud et le flux Twitter du président sud-africain faisaient partie des chaînes qui ont diffusé ces sessions en direct à l'échelle locale. Au total, neuf communiqués de presse ont été distribués avant, pendant et après la Conférence, soit plus de 750 000 impressions et plus de 300 médias mondiaux se faisant l'écho de l'événement. Le site dédié à la conférence a enregistré 45 000 visiteurs et 7 000 visiteurs récurrents.



Le contenu de la cinquième Conférence mondiale sur l'élimination du travail des enfants a atteint un demi-million de personnes. Avec près de 217 000 impressions, Twitter est devenu la plateforme la plus performante, tandis que Facebook a bénéficié du plus haut niveau d'interaction mondiale avec 79 200 commentaires, likes et partages. Un tableau Trello dédié a été utilisé pour télécharger et utiliser plus de 100 visuels pour les réseaux sociaux, ce qui a aidé les parties prenantes à étendre leur rayon d'action. Le défi lancé sur les réseaux sociaux a donné un coup de pouce supplémentaire à la campagne, près de 8 000 personnes publiant le hashtag #RaiseYourHandForKids.

6. IMPACT

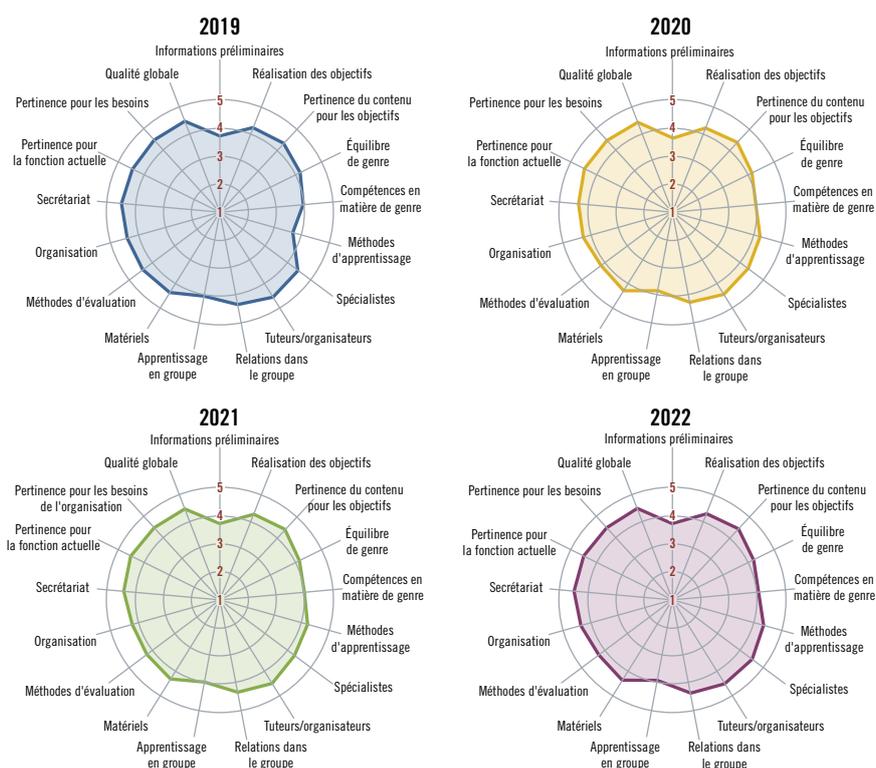
L'évaluation externe des activités d'apprentissage menée en 2022 a une fois de plus montré l'impact positif des travaux du Centre sur la performance de ses bénéficiaires. Le Centre a continué de numériser et d'améliorer ses processus d'assurance qualité pour les activités destinées aux apprenants individuels, notamment par le déploiement de certificats numériques. Le Centre a également renforcé les processus de suivi et d'évaluation qui sous-tendent ses services de développement des capacités au niveau institutionnel et systémique.

Individus

Le suivi régulier des résultats à court terme de la chaîne de résultats a montré que **les taux de satisfaction globale des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre étaient élevés**. Le score moyen était de 4,49 sur une échelle de 1 à 5, où 1 dénote une faible satisfaction et 5 une grande satisfaction. Les résultats de 2022 concernent principalement les activités d'apprentissage en ligne, les activités de formation en face-à-face étant restées suspendues au cours du premier semestre de l'année. Toutefois, en comparant ces résultats avec ceux de l'exercice 2019, on constate que (a) les services d'apprentissage en ligne suscitent les mêmes niveaux de satisfaction que la formation en face-à-face et (b) la croissance rapide et continue de l'univers des apprenants en ligne n'a pas affecté négativement la qualité de l'offre d'apprentissage en ligne.

SATISFACTION DES PARTICIPANTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE SUR LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS EN FIN DE FORMATION (2019-2022)

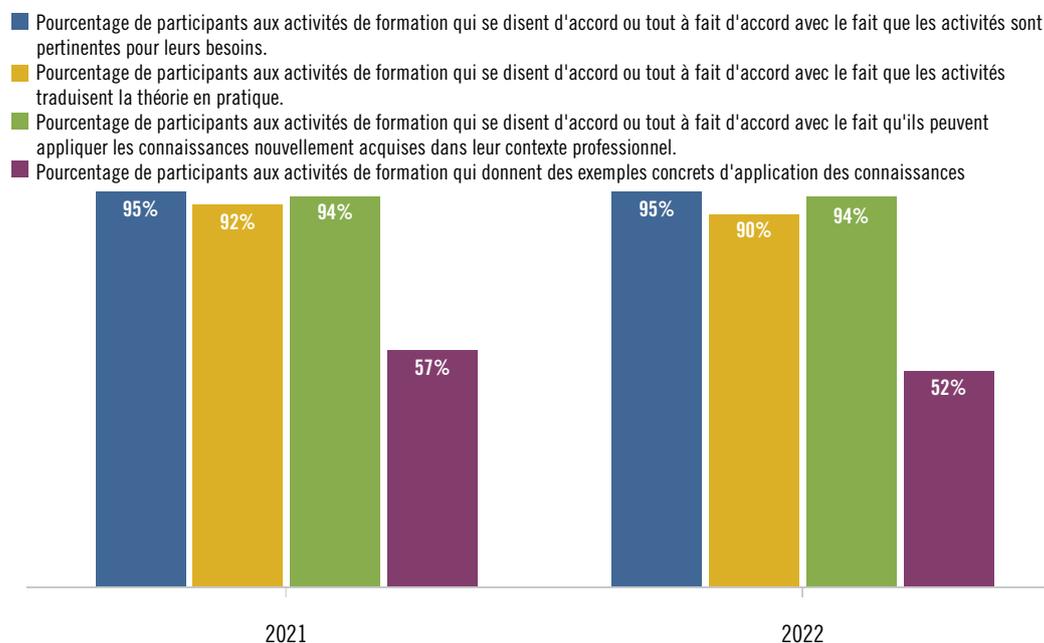


Encore une fois, du point de vue des résultats à court terme de la chaîne de résultats, le suivi des taux d'acquisition des connaissances en fin d'activité par le Centre montre qu'en 2022, plus de 8 participants sur 10 ont noté une amélioration de leurs connaissances à la fin de l'activité de formation. Plus de 80 pour cent des apprenants ont obtenu de meilleurs résultats aux tests d'évaluation des connaissances. Le Centre a délivré 26 514 titres de compétences numériques consultés par plus de 30 500 personnes – ce qui dénote de la valeur attribuée à cette forme de reconnaissance de l'apprentissage.

L'amélioration des taux de performance des apprenants au niveau des effets de la chaîne de résultats, évaluée par une équipe externe de chercheurs d'universités de Grande-Bretagne et d'Allemagne, a montré que plus de 9 anciens participants sur 10 (94 pour cent) ont déclaré être en mesure d'appliquer les nouvelles connaissances acquises dans leur milieu de travail. Cinquante-deux pour cent de tous les répondants ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances. Comme indiqué ci-dessus, les conclusions concernent uniquement l'apprentissage en ligne, dès lors que la formation en face-à-face a été quasi inexistante en raison des conditions imposées du fait de la pandémie. Dans un contexte post-COVID, les évaluations futures permettront d'évaluer séparément l'impact de l'apprentissage en ligne et celui de la formation en face-à-face afin de permettre des comparaisons croisées.

APPLICATION DES CONNAISSANCES POST-FORMATION

SUR LA BASE DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS EXTERNES EN 2021 ET 2022



Sources: rapport d'évaluation externe, eCampus

Conclusions et recommandations de l'évaluation externe de 2022

L'évaluation avait pour but de fournir à la direction et à la gestion 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 entièrement dispensées dans un format en ligne. Réalisée de mai à août 2022, l'évaluation a porté sur un échantillon de 20 activités de formation en ligne réalisées au cours de l'année 2021. 792 réponses ont été recueillies au moyen d'une enquête auprès des participants, et des entretiens ont été menés auprès de 28 membres du personnel du Centre, de deux clients institutionnels et d'un groupe de discussion composé de huit participants. Voici les constatations des évaluateurs:

- **Pertinence:** les personnes interrogées partagent un sentiment profond d'appréciation et de reconnaissance quant au fait que le Centre ait réussi à atteindre ses groupes cibles. Les résultats de l'enquête auprès des participants indiquent clairement que le Centre s'est acquitté de ses fonctions avec succès vis-à-vis de ses groupes cibles. 95 pour cent ont concédé que les cours qu'ils avaient suivis en 2021 correspondaient à leurs besoins professionnels. Les entretiens avec les organisations clientes et les participants aux cours ont confirmé que le Centre avait joué son rôle en leur apportant une formation utile;
- **Portée:** grâce aux activités d'apprentissage à distance en ligne, le Centre a atteint un public plus large et plus diversifié. Des participants de 128 pays différents ont répondu à l'enquête, la majorité des participants (50 pour cent) étant issue de pays africains. En revanche, près de la moitié des participants d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Océanie ont déclaré rencontrer des problèmes pour se connecter à l'Internet;
- **Validité de la conception de la formation:** le Centre a proposé une gamme appropriée d'outils d'information et de modalités d'apprentissage synchrones et asynchrones. L'évaluation a révélé une marge d'amélioration en termes d'enseignement, de présence sociale et cognitive et d'engagement des apprenants;
- **Efficacité:** les activités de formation en ligne examinées ont permis de renforcer les capacités des mandants de l'OIT. Depuis l'évaluation de 2021, le Centre a développé un modèle bien plus élaboré d'accessibilité et d'inclusion numériques. Cependant, lorsqu'il s'agit de définir certaines modalités au stade de la conception de cours en ligne, l'inclusion numérique n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre compte tenu des besoins variés de la population d'apprenants du Centre. En ce qui concerne les apprenants d'un point de vue individuel, 97,4 pour cent ont répondu qu'ils recommanderaient les activités de formation à leurs collègues.
- **Efficience:** toutes les activités de formation en ligne examinées ont généré des revenus, permettant ainsi de couvrir en intégralité les coûts directs concernant l'exercice 2021. Les connaissances et l'expertise du personnel en matière de conception de cours en ligne et de recours à des médias éducatifs ont sensiblement augmenté depuis l'évaluation de 2021. Le Centre a investi de façon continue dans son infrastructure technologique, à laquelle divers outils techniques et applications ont été ajoutés, y compris les dernières applications de réalité virtuelle et augmentée (RVA).
- **Impact:** 94,3 pour cent des participants ont concédé pouvoir appliquer ce qu'ils avaient appris dans leur contexte professionnel. 52 pour cent ont partagé un exemple concret de la manière dont ils mettent en pratique les connaissances acquises à l'issue de la formation. La majorité des participants ont indiqué qu'ils avaient amélioré leurs compétences (68,2 pour cent) et leur performance professionnelle (60,7 pour cent).

Pour l'avenir, les évaluateurs ont recommandé que le Centre:

- élabore un plan stratégique sur la meilleure façon d'atteindre ses groupes cibles dans différentes régions avec des technologies et des médias éducatifs appropriés afin d'obtenir le bon équilibre d'activités de formation en ligne à distance;
- améliore plus avant le soutien technique et la fourniture de conseils et d'informations afin de permettre aux participants de s'inscrire et parcourir leurs cours en ligne sans rencontrer le moindre accroc;
- modifie la durée, les heures d'apprentissage et le nombre de tâches demandées afin d'éviter une charge de travail trop importante;
- inclue un message de bienvenue enregistré pour l'ensemble des activités, supervise les forums asynchrones, propose systématiquement un retour et fournisse des enregistrements des sessions synchrones;
- mette en œuvre des modalités d'apprentissage collaboratif, dans la mesure du possible, oriente le travail de groupe et les discussions, et donne aux participants l'occasion de rencontrer leurs pairs en ligne;
- envisage de publier certains des supports pédagogiques phares sous licence Creative Commons;
- élabore un mécanisme à plus long terme pour évaluer sa performance financière en termes d'innovations technologiques, en particulier celles qui impliquent les dernières applications de RV et de RA, en tenant compte des préoccupations quant à la praticité et à la durabilité de ces technologies;

- examine la charge de travail du personnel impliqué dans les activités de formation en ligne en raison d'un nombre accru d'activités;
- redéfinit le dispositif de perfectionnement du personnel et cible le personnel disposant d'une base de connaissances bien établie pour la formation en ligne, en proposant un encadrement personnalisé plutôt que des sessions de formation ponctuelles;
- met l'accent sur la traduction de l'«idéal» de l'inclusion numérique en pratique de formation en ligne en élaborant une liste de contrôle sur l'accessibilité;
- adopte une approche prudente de l'exploration et du profilage des données relatives à l'éducation, afin de ne pas privilégier les groupes de participants dominants;
- élabore un cadre de formation cohérent tenant compte de l'éventail complet de la formation en ligne afin de rendre plus cohérents les aspects structurels et de présentation des activités de formation du Centre.

Le Centre a continué de réaliser d'importants investissements dans la gestion de la qualité de la formation, dans le cadre de la poursuite de ses efforts pour aligner entièrement son système de gestion de la qualité sur les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour les prestataires de services d'apprentissage pour adultes en dehors du système éducatif formel (ISO 29993). En 2022, le Centre a recruté deux analystes de données supplémentaires pour intégrer le Bureau du Directeur de la formation et travailler à la redéfinition des stratégies de sensibilisation des participants ainsi qu'au pilotage de services axés sur les données pour la gestion des connaissances. Le Centre a donné suite aux recommandations des évaluations externes de 2022 en commandant l'élaboration de tableaux de bord d'analyse de l'apprentissage au niveau méso, à utiliser par les programmes techniques afin de comparer les performances des cohortes d'apprenants. Le Centre a produit une série de présentations numériques au sujet de ses activités de gestion de la qualité et élargi la gamme de supports de données graphiques accessibles via son site web, et ce afin de permettre à ses parties prenantes de suivre de plus près les performances.

Le Centre a poursuivi avec un autre livrable important prévu dans le Programme & budget 2022-23, à savoir mieux expliquer comment ses services de développement des capacités de formation et des capacités hors formation contribuent à la promotion du travail décent et de la justice sociale. À la fin de 2022, le Centre avait cartographié les chaînes de résultats pour les services de formation/apprentissage, les services de facilitation d'événements, les services de conseil/services consultatifs et les campagnes de communication et de plaidoyer. Le tableau ci-après permet de comparer les extrants, les résultats à court terme et les effets dans l'ensemble de la chaîne de résultats et de concevoir des stratégies de développement des capacités en plusieurs étapes permettant de libérer des synergies et des effets d'échelle à tous les niveaux du système. En 2023, lorsque les chaînes de résultats associées au soutien au développement de produits ainsi qu'aux services de gestion de projets auront été cartographiées, il sera alors possible d'intégrer ces deux volets du développement des capacités à une théorie du changement relative au développement des capacités systémiques et de faire en sorte que la stratégie de développement des capacités soit plus efficace.

MATRICE DES CHAÎNES DE RÉSULTATS
INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE PROPRES AUX DIFFÉRENTS SERVICES

MATRICE DES CHAÎNES DE RÉSULTATS

Indicateurs clés de performance propres aux différents services



	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 émergeant	Un changement durable directement attribuable aux extrants et dérivé des résultats à court terme	Le changement durable à long terme
QUESTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Qu'a-t-on fait? Quelles activités ont été menées? 	<ul style="list-style-type: none"> Qui comptez-vous atteindre à travers l'activité? L'activité a-t-elle atteint le public cible? 	<ul style="list-style-type: none"> 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? 	<ul style="list-style-type: none"> L'(s) objectif(s) général(x) 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? 	<ul style="list-style-type: none"> 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 évalue dans quelle mesure l'activité a satisfait, capté l'attention du public cible ou augmenté le niveau de connaissances et la sensibilisation	Performances 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?	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 ⁷	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 ont 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 fournissent 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, le changement de comportement se vérifie au moyen de sondages et d'études de suivi. Ex. : appel à l'action, adoption, approbation, ratification, etc.

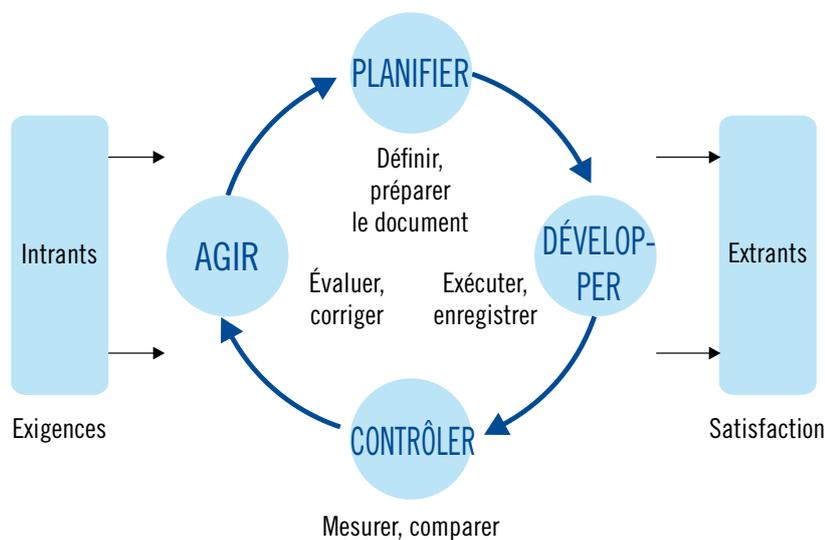
7. Ex. : adoption d'une idée présentée à l'événement, nouveaux projets/déterminations, un accord sur la pratique à décrire, le fait qu'une startup ait attiré des fonds et un soutien, le fait qu'une nouvelle communauté de pratique a été créée, le fait d'avoir présenté de nouveaux éléments probants aux décideurs politiques, qu'ils adoptent en vue d'identifier des solutions

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

Organisations et (éco)systèmes

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

LE CYCLE PDCA À L'APPUI DES MISSIONS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET SYSTÉMIQUES DU CENTRE



Source: ISO

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

En réponse à ces constats, le Centre a mis en œuvre en 2021 une série de mesures visant à consolider son système de gestion de la qualité des services de développement des capacités institutionnelles et systémiques. Dans un premier temps, le Centre a aligné sur les normes de projet de l'ISO ses processus et ses outils en 2021 visant à assurer la qualité de ses services de facilitation d'événements et de conseil. Les nouvelles normes pour la facilitation des événements ont pris effet à compter de janvier 2022.

Faits saillants de l'examen 2022 des campagnes de communication et de plaidoyer du Centre

Dans le cadre de l'assurance qualité des projets de communication et de plaidoyer, les questions récurrentes portent sur les modalités de définition de la finalité et de la portée d'un projet de communication et de plaidoyer, les modalités de définition d'une théorie du changement ainsi que les modalités de mesure de la performance:

- Finalité du projet: il est souvent difficile de formuler des objectifs précis, à tout le moins s'agissant de campagnes de communication et de plaidoyer axées sur une mission étant donné la probabilité accrue que ces campagnes visent un changement qualitatif.
- Théorie du changement: un projet de communication et de plaidoyer devrait être fondé sur une théorie du changement décrivant comment les activités (intrants) mènent à des résultats (extrants) qui, à leur tour, ouvrent la voie à un changement positif à court et moyen terme (effets) et contribuent finalement à un changement durable à plus long terme (impact). Les chaînes de résultats mises en avant en tant que pratiques de référence dans le secteur sont généralement dérivées de modèles conceptuels s'inspirant des cadres de gestion axée sur les résultats (GAR). Dans la pratique, l'application de ces cadres GAR peut s'avérer difficile en raison de l'absence de consensus sur ce qui constitue un changement positif et sur les modalités permettant d'affirmer en toute confiance que ce sont bel et bien les intrants qui ont permis d'aboutir au changement constaté (défi de l'attribution). Les projets de communication et de plaidoyer tendent dès lors à se concentrer sur la mesure des intrants et des extrants au moyen de données quantitatives, plutôt que sur l'évaluation des résultats ou de l'impact. Dans le souci de résoudre le défi de l'attribution et mieux rendre compte du changement qualitatif opéré, une bonne pratique émergente consiste à relayer des récits factuels.
- Indicateurs clés de performance: en lien étroit avec ce qui précède, il est important de définir des indicateurs afin de suivre et rendre compte des réussites. Dans le passé, l'évaluation des activités de communication et de plaidoyer reposait sur une poignée d'indicateurs quantitatifs primaires mais l'avènement des médias numériques permet désormais de recueillir un large éventail d'indicateurs. En revanche, la prolifération des indicateurs numériques peut rendre l'identification des normes d'évaluation encore plus ardue.

L'examen des pratiques actuelles du Centre en matière d'assurance qualité de ses projets de communication et de plaidoyer a révélé que ces projets étaient, d'un point de vue stratégique, bien alignés sur le cadre analytique sous-tendant la stratégie de renforcement des capacités de l'OIT ainsi que l'approche de renforcement des capacités de niveau supérieur du système des Nations Unies. L'exercice de cartographie a également révélé qu'au niveau opérationnel, les projets phares déployés par le Centre dans les domaines de la communication et du plaidoyer sont largement conformes aux pratiques de gestion de projets promues à travers la norme ISO 21502. Plus précisément:

- les activités menées par le Centre en amont du projet comprennent des évaluations initiales de la faisabilité ainsi que l'élaboration d'une proposition technique et financière afin d'éclairer la prise de décision par l'organisme de parrainage;
- au stade du lancement du projet, le Centre mobilise une équipe de projet au sein de laquelle les tâches incombant aux différents membres sont clairement attribuées, il met en place des mécanismes transparents de gouvernance et de gestion du projet et élabore un document de projet/descriptif du projet en consultation avec l'organisme de parrainage et les parties prenantes au projet;

- la mise en œuvre du projet suit un plan de mise en œuvre détaillé faisant l'objet d'un suivi et, le cas échéant, de modifications en étroite concertation avec l'organisme de parrainage et les parties prenantes du projet; chaque projet s'appuie sur un cadre de gestion axée sur les résultats élaboré afin de contrôler la performance tout au long du chemin critique;
- au stade de clôture du projet, les résultats sont évalués et documentés en consultation avec les parties prenantes du projet;
- à l'issue du projet, le Centre diffuse les résultats du projet, lesquels seront pris en compte dans le cadre de la conception des prochains cycles de projets.

Dans le souci de consolider plus avant les processus d'assurance qualité des projets de communication et de plaidoyer, le Centre:

- préparera une liste de contrôle à l'endroit des gestionnaires de projet, tenant compte de l'ensemble des conditions définies dans la norme ISO 21502;
- élaborera un modèle de document de projet (aligné sur les conditions ISO applicables) à utiliser obligatoirement au stade du lancement du projet; il pourrait alors s'avérer nécessaire de modifier les modèles utilisés lors des sprints de conception;
- dressera, en lien avec ce qui précède, une liste d'indicateurs de processus et d'ICP à utiliser dans le cadre des projets de communication et de plaidoyer et mettra en lumière ceux qui sont obligatoires;
- établira dans la mesure du possible une classification des modules de tâches numériques par défaut à utiliser dans ses projets de communication et de plaidoyer. Ces modules de tâches permettraient de standardiser, à tout le moins partiellement, les plans de mise en œuvre des projets;
- cherchera à mobiliser un engagement multiniveau et multi-canaux de communication et permettra une itération rapide de la gamme de canaux de communication en réponse aux retours d'information reçus;
- introduira un mécanisme formel de pilotage des projets de communication et de plaidoyer, en ajoutant ici un volet gouvernance aux projets phares à forte visibilité, assortis d'un budget élevé et particulièrement exposés aux risques;
- commandera chaque année, à partir de 2023, des évaluations externes par échantillons de ses projets de communication et de plaidoyer afin d'en relayer les résultats de manière plus systématique en interne et avec l'OIT;
- mettra davantage l'accent sur l'importance des récits afin de rendre compte de l'impact qualitatif (récits factuels);
- s'emploiera à mieux faire comprendre le potentiel des campagnes de communication et de plaidoyer au niveau du système pour ce qui est de renforcer l'impact lorsque celles-ci sont combinées à des services de renforcement des capacités aux niveaux individuel et institutionnel.

7. SITUATION FINANCIÈRE

Au cours de l'exercice 2022, le Centre a enregistré des résultats très sains dans le cadre de ses activités, générant un excédent budgétaire de 3,8 millions d'euros, et même en dépit de difficultés persistantes en raison du nouveau modèle opératoire et de son environnement extérieur. Ce résultat a pu être réalisé à partir des contributions nettes provenant de diverses sources: ses activités de formation et hors formation, y compris les activités d'apprentissage à distance et les activités limitées en face-à-face sur le campus et sur le terrain, ses services multimédias, les sources diverses et les contributions volontaires. Les dépenses fixes ont été légèrement plus élevées qu'escompté en raison de divers projets de maintenance de l'infrastructure du campus à caractère extraordinaire, qui avaient été reportés au cours des deux dernières années, combinés aux nouveaux investissements institutionnels réalisés.

Les résultats et la situation financière selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi que les résultats budgétaires pour 2022 sont présentés ci-dessous.

(en milliers d'euros)

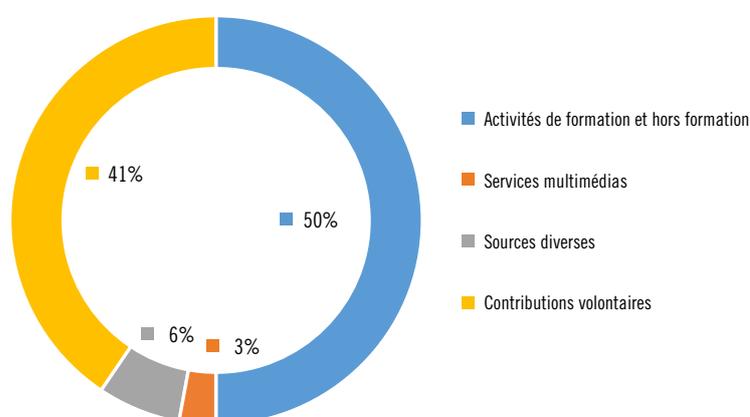
	2022	2021	2020	2019
Produits	49 738	44 604	33 395	42 464
Dépenses	41 047	37 463	32 205	41 252
Excédent net selon IPSAS	8 691	7 141	1 190	1 212
Actif	46 653	49 989	39 772	40 265
Passif	13 342	25 442	22 301	23 942
Actif net	33 311	24 547	17 471	16 323
Excédent budgétaire	3 833	3 325	2 087	2 138

Source: États financiers du Centre pour 2022

Produits

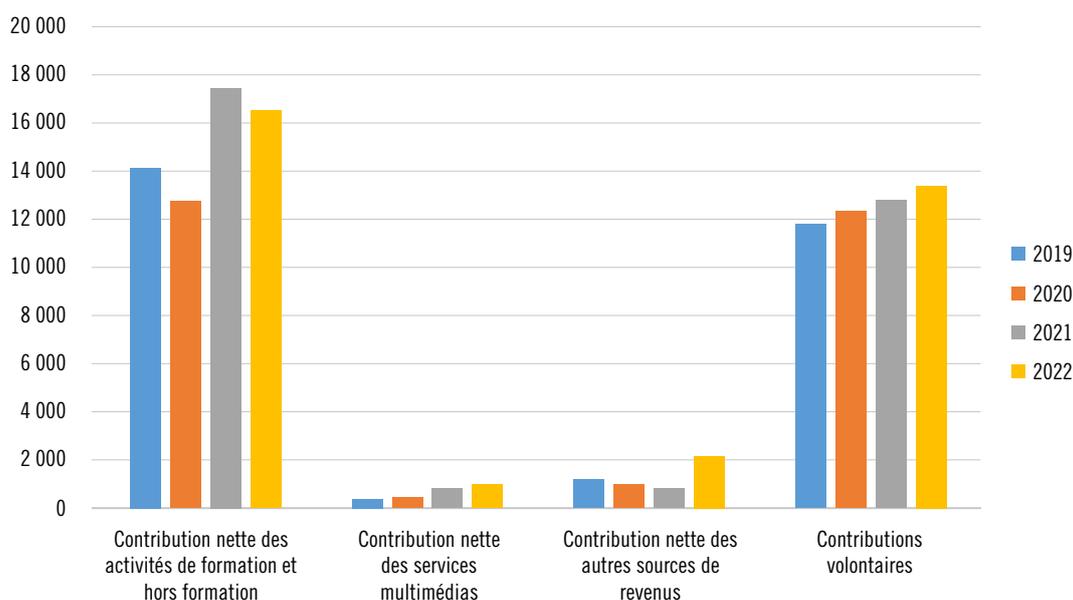
Le nouveau format du budget présenté dans le Programme et budget 2022-23 renvoie aux contributions nettes provenant de chaque domaine de recettes spécifique: activités de formation et hors formation, services multimédias et sources diverses. Cette contribution nette totale est ensuite ajoutée aux contributions volontaires du Centre afin de présenter la contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus ainsi que les investissements institutionnels.

En 2022, la contribution nette des quatre domaines de recettes s'élevait à 33 millions d'euros, répartie comme suit :



Source: États financiers du Centre pour 2022

CONTRIBUTIONS NETTES 2022 PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS (EN MILLIERS D'EUROS)



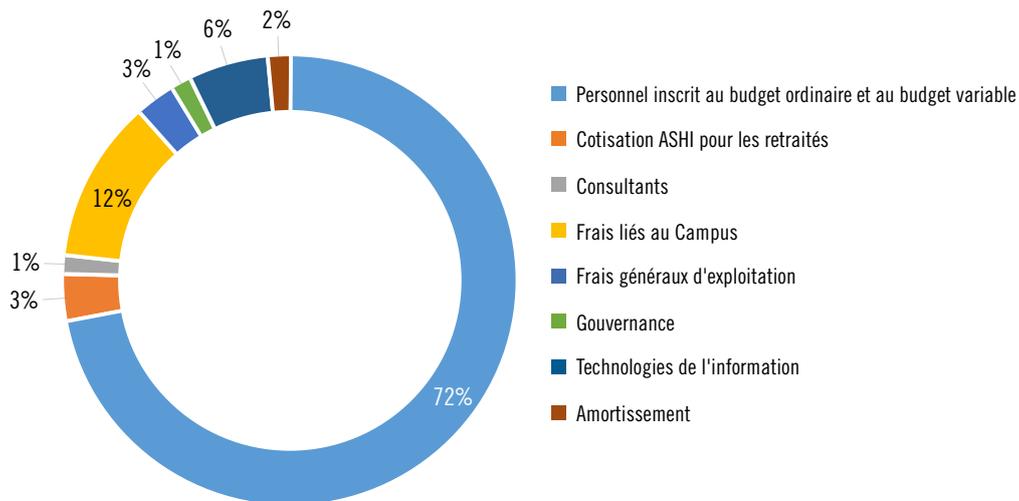
Source: États financiers du Centre pour 2021

En 2022, la contribution nette générée par chacun des quatre domaines, par rapport aux trois années précédentes, a montré que le Centre a atteint son plus haut niveau cette année-là, par rapport à l'année 2019, avant la pandémie, et par rapport à 2020 et 2021, pendant la pandémie. Ce résultat s'explique par l'expansion de la portée au cours de cette année, avec une progression des inscriptions de l'ordre de 34 pour cent, par la demande croissante de services de conception et de médias numériques, les missions de communication et de plaidoyer (lesquelles ont généré près de trois fois ce qu'elles avaient généré en 2019), l'augmentation en nombre des autres types d'activités organisées sur le campus ainsi qu'un gain de change significatif de près de 600 000 euros. Les contributions volontaires ont elles aussi été supérieures en raison des taux de change favorables dollar/euro.

Dépenses

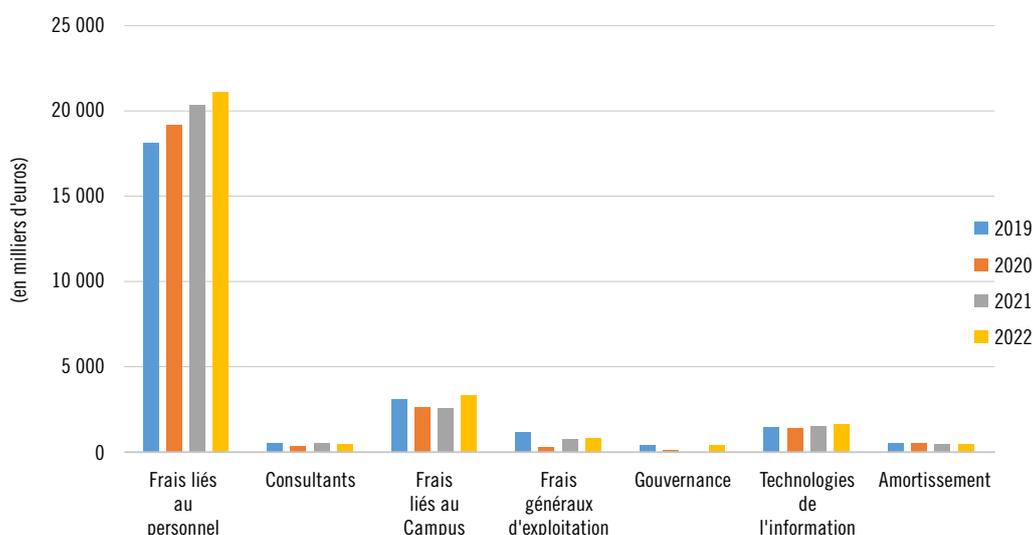
Les dépenses totales se sont élevées à 29,2 millions d'euros en 2022. Ce montant était réparti entre les frais fixes à hauteur d'environ 28 millions d'euros et les investissements institutionnels à hauteur de 1,2 million d'euros. Le graphique suivant montre le total des dépenses par source.

FRAIS FIXES 2022 PAR SOURCE (EN MILLIERS D'EUROS)



Source: États financiers du Centre pour 2022

Le graphique suivant montre les frais fixes de 2022 par rapport aux trois dernières années afin de mieux comprendre l'évolution des coûts du Centre avant, pendant et après la pandémie.

FRAIS FIXES 2022 PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS (EN MILLIERS D'EUROS)

Source: États financiers du Centre pour 2022

DÉPENSES LIÉES AU PERSONNEL

Depuis quelques années, la direction a décidé de geler les publications d'avis de vacance de poste et de suspendre toute action visant à combler ces postes; le Centre a ainsi pris le parti, mais à titre temporaire, de combler les postes vacants au moyen de contrats à court terme et de type 1.2b. Au cours de cette période, le Centre a également financé dans les limites de son budget les indemnités de cessation d'emploi négociées qui ont été versées aux membres du personnel, permettant ainsi l'alignement de ces postes sur le nouveau modèle d'affaires en transférant certains postes des unités de services vers les activités de formation et en réaffectant certains autres à la catégorie «administrateurs». En 2022, le Centre a ajusté le niveau de ses contributions mensuelles au Fonds des indemnités de cessation de service du BIT, portant le montant total des frais de personnel à quelque 165 000 euros. Comme ce fut le cas au cours des deux précédentes années, il a également versé une contribution supplémentaire d'un million d'euros afin d'assurer la viabilité financière du Fonds en vue de couvrir le versement des indemnités de rapatriement prévues pour les administrateurs et des indemnités de fin de service prévues pour le personnel des services généraux. À cette catégorie de coûts s'ajoute l'assurance maladie après la cessation de service des anciens fonctionnaires du Centre, d'un montant de 916 000 euros, couverte par une contribution volontaire de l'OIT.

FRAIS LIÉS AU CAMPUS

En 2022, les dépenses liées au campus ont augmenté par rapport aux années précédentes, essentiellement en raison du report, sous l'effet de la pandémie, de divers travaux d'entretien à caractère extraordinaire initialement prévus en 2020 et 2021. Il s'agissait, entre autres, de travaux touchant les infrastructures extérieures, de travaux liés à la SST afin de mettre aux normes certains espaces pour se conformer au code et de la rénovation de quelque 11 chambres dans le pavillon Americas 1, y compris le mobilier. En outre, les coûts des services publics ont augmenté au début du mois de novembre dans

le sillage de l'expiration des contrats du Centre, les nouveaux tarifs disponibles étant nettement plus élevés que par le passé, suscitant dès lors des coûts supplémentaires pour le Centre.

INVESTISSEMENTS INSTITUTIONNELS 2022

À compter du Programme et budget de 2022-23, le Centre alloue des fonds à deux fonds existants et deux fonds nouvellement créés:

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

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil du Centre a approuvé un financement préliminaire au niveau d'un exercice biennal et chaque Fonds a été doté, en 2022, de la moitié du montant approuvé pour l'exercice biennal. À la fin de 2022, les fonds affichaient les soldes suivants, disponibles pour utilisation:

(en milliers d'euros)

	Fonds pour l'amélioration du campus	Fonds de développement informatique	Fonds d'innovation	Fonds de financement des bourses
Solde disponible début 2021	1 449	-	-	-
Financement préliminaire approuvé pour 2021	500	300	400	1 200
Contribution de l'Italie aux pavillons Africa	3 000	-	-	-
Transfert approuvé du Fonds général	1 000	-	-	-
Financement 2022	250	150	200	600
Utilisation 2021 et 2022	(4 823)	(129)	(13)	(296)
Solde utilisable en fin d'année 2022	1 376	321	587	1 504

Source: CIF-OIT, États financiers 2022 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 début 2023. Le solde résiduel du Fonds pour l'amélioration du campus reflète la contribution totale du gouvernement italien à hauteur de 3 millions d'euros, les fonds supplémentaires transférés à partir du Fonds de fonctionnement, approuvés par le Conseil en mai 2022, ainsi que l'utilisation de ces fonds pour couvrir les dépenses liées à la rénovation des pavillons, à l'équipement et aux finitions internes nécessaires pour occuper les pavillons, et d'autres dépenses mineures. Dans le cadre du Fonds pour les TIC, les fonds ont servi à investir dans l'assistance technique nécessaire pour appuyer l'infrastructure informatique du Centre. Le Fonds pour l'innovation a été utilisé pour les travaux liés aux projets d'innovation entrepris en 2022 par LIP. Le Fonds de financement des bourses a été utilisé pour proposer des bourses aux participants dans le cadre des programmes d'ACTRAV, d'ACT/EMP et d'ILSGEN.

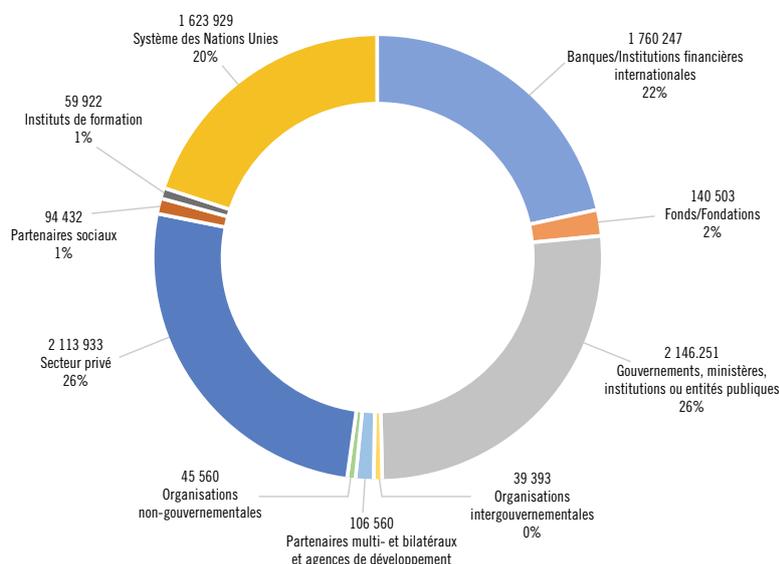
Tous les soldes sont utilisables en 2023, dès lors que ce financement couvre les exercices biennaux futurs.

8. PARTENARIATS

Après un recul des partenariats imputable à la pression économique générée dans le sillage de la pandémie, les gouvernements ont retrouvé leur place parmi les principaux partenaires de financement appuyant les projets individuels et les activités sur mesure dans le droit fil des priorités thématiques et géographiques spécifiques à chaque pays. En 2022, le Centre a maintenu des liens étroits avec ses partenaires de développement traditionnels, et notamment les gouvernements italien, portugais, irlandais et japonais, et il a consolidé les contributions volontaires existantes. De nouveaux partenariats de développement ont été établis, notamment avec le gouvernement espagnol pour le lancement d'un programme de formation en 2022, tandis que des discussions ont été engagées avec les gouvernements régionaux de Flandre et de Wallonie-Bruxelles aux fins de reprendre la collaboration avec le Centre et le financement de projets dans les domaines prioritaires associés à l'Agenda du travail décent.

En 2022, le Centre a renouvelé ses efforts afin de s'associer à de nouveaux partenaires de développement, se distinguant des partenaires non traditionnels. Le Centre s'est vu attribuer un projet d'envergure sur les femmes dans le commerce numérique, conformément à une lettre d'intention signée par l'OIT et Microsoft en août 2022, représentant une avancée majeure dans l'engagement du Centre auprès du secteur privé, et combinant développement socio-économique et innovation numérique. Le Centre a également renforcé sa collaboration avec un pool diversifié d'institutions financières internationales (IFI) et de banques multilatérales de développement, ouvrant ainsi des perspectives de croissance supplémentaires dans les domaines de services liés à la bonne gouvernance de la coopération pour le développement et de la gestion des projets. En outre, la demande de services émanant du système des Nations Unies a continué de croître, consolidant la réputation du Centre en tant que prestataire de référence pour les services de développement des capacités liés à la justice sociale pour le travail décent et l'innovation numérique. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du financement reçu par catégorie. Veuillez également consulter l'annexe 2 pour un aperçu plus complet des accords de financement conclus par le Centre en 2022:

PARTENAIRES DE FINANCEMENT PAR CATÉGORIE EN 2022



9. GOUVERNANCE

Le système de gouvernance du Centre présente deux dimensions: le contrôle externe et les contrôles internes. Le contrôle externe renvoie aux structures et processus en place afin d'obliger la direction du Centre à rendre des comptes au regard des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie; les contrôles internes renvoient quant à eux aux structures et processus internes établis en vue de superviser les opérations et gérer les risques.

Contrôle externe

La direction du Centre est tenue de rendre compte des résultats auprès d'un Conseil. Le Conseil, qui inclut des représentants des gouvernements, des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs, suit une composition tripartite. Ces représentants en sont membres du fait de leur élection en qualité de membres du Conseil d'administration du BIT. Le Directeur général du BIT préside le Conseil. En cas d'empêchement du président, celui-ci peut demander au Directeur général adjoint du BIT ou à l'un des sous-directeurs généraux de le remplacer en qualité de président. Le Conseil se réunit au moins une fois par an en octobre. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à la demande du bureau du Conseil. Les membres du bureau peuvent être délégués par leurs groupes afin de rencontrer la direction entre deux réunions du Conseil. Sur délégation du Conseil, ces mêmes personnes rencontrent la direction en mai de chaque année civile afin d'examiner et d'adopter les états financiers.

Le Centre fait l'objet d'un audit externe annuel par l'auditeur externe du BIT. L'audit externe consiste à passer en revue les états financiers du Centre et à émettre des observations concernant l'efficacité, l'administration et la gestion du Centre. En 2022, après avoir effectué une évaluation des risques liés aux activités et à l'environnement du Centre, l'auditeur externe a procédé à un examen du cadre d'évaluation des activités de formation, y compris la stratégie du Centre et les politiques connexes. Les résultats de l'audit externe sont présentés au Bureau du Conseil du Centre en mai et partagés lors de la réunion du Conseil en octobre. Le Centre a reçu une opinion d'audit non modifiée concernant ses états financiers de 2022 ainsi qu'un certain nombre de recommandations visant à améliorer son environnement de contrôle général.

Contrôle interne

L'environnement de contrôle interne du Centre fait également l'objet d'un examen par l'auditeur interne du BIT. En 2022, l'auditeur interne a procédé à l'audit de la gouvernance numérique ainsi qu'à son troisième audit du projet de rénovation des pavillons Africa 10 et 11, déployé par volets successifs. Diverses recommandations ont été formulées et la direction travaille à leur mise en œuvre. Une synthèse sera proposée dans le rapport du chef auditeur interne en octobre.

Systèmes de gestion des risques

Afin d'assurer l'identification rapide des cas d'exposition à des risques émergents importants 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.

10. SERVICES ORGANISATIONNELS

Dans le contexte du présent rapport, le terme générique «services organisationnels» englobe les fonctions d'appui internes destinées à assurer le bon fonctionnement de l'organisation, y compris les services financiers et la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la gestion des infrastructures et les services des technologies de l'information et de la communication. La section suivante décrit la contribution apportée par ces services organisationnels à la bonne exécution du plan de travail du Centre en 2022.

Services financiers

Au cours des dernières années, les services financiers ont dirigé ou accompagné divers projets d'automatisation de flux de travail et de processus destinés à accroître l'efficacité interne pour faire face à l'extension significative de la portée du Centre, constatée ces dernières années, et à améliorer le suivi et la gestion d'ensemble des questions d'ordre financier concernant le Centre. En 2022, les services financiers ont poursuivi leurs efforts dans plusieurs domaines, notamment:

- le transfert des responsabilités relatives à la création de collaborateurs externes dans son système financier ERP (Oracle Financials), transférées des services de ressources humaines aux services financiers;
- la question du recours potentiel à une nouvelle plateforme de paiement afin de recevoir des fonds et effectuer des paiements avec les nations africaines;
- la mise en œuvre de nouvelles options de paiement au profit des participants;
- l'examen, conjointement avec le PMSU, du mandat du Comité sur les accords de financement ainsi que du processus interne;
- l'étude des options offertes au Centre concernant une nouvelle application pour le traitement de la paie du personnel;
- la question du recours potentiel au commerce électronique pour certains types d'activités;
- la modification de certains aspects du processus de facturation afin d'éliminer certaines étapes inutiles dans le flux de travail; et
- la révision du processus d'élaboration du budget et la mise en œuvre d'une approche fondée sur les risques en matière d'examen des budgets.

Les projets connaissent des stades d'avancement variables et les services financiers s'emploient activement à en achever un grand nombre au cours de l'année à venir. En 2022, deux projets ont été menés à leur terme:

- la mise en œuvre du processus de paiement non SEPA: étant donné que le Centre procède à des paiements au niveau international, il a fallu établir un flux de travail automatisé entre son système financier ERP et son institution bancaire opérationnelle. Ces efforts ont nécessité une importante contribution des services financiers et des services des TIC, ainsi qu'un appui extérieur. La procédure a pu être menée à bien et garantit désormais des contrôles internes plus stricts sur le processus de paiement du Centre;

- l'examen de la gestion des immobilisations corporelles: ce processus a fait l'objet d'un examen complet afin de simplifier et de clarifier les règles et le flux de travail du Centre en vue de réaliser des gains d'efficacité accrus dans ce domaine, tout en préparant le Centre à l'intégration future de l'ensemble des données au sein d'une application déjà disponible.

Au début de 2022, le Centre a étudié aux côtés de l'OIT la possibilité de recourir au système IRIS pour les services relatifs aux ressources humaines et au traitement de la paie. Au terme de plusieurs discussions avec l'OIT, le Centre a conclu que l'idée était certes séduisante sur le papier, mais assortie de difficultés considérables – la difficulté majeure résidant dans la nécessité pour le Centre d'acquiescer des licences supplémentaires pour l'ensemble de son personnel afin d'utiliser le système IRIS de l'OIT à Genève, les licences actuellement détenues n'étant pas valables en Suisse. Bien que le recours au système IRIS de l'OIT présente de nombreux avantages, le coût induit pour le Centre ainsi que les problèmes de sécurité associés s'avèrent rédhibitoires. Le Centre poursuivra ses recherches en vue d'identifier une application apte à répondre à ses besoins tout en offrant un bon rapport qualité-prix.

L'examen global des processus financiers demeure une priorité pour le Centre dès lors que la croissance observée ces dernières années a entraîné une augmentation importante du nombre de transactions à traiter. Cette progression a pu être absorbée grâce aux gains d'efficacité découlant des initiatives d'automatisation passées, qui n'avaient généré aucune augmentation des ressources, et les services financiers restent axés sur cette priorité. L'automatisation des flux de travail, la simplification des processus et des règles sont essentielles pour permettre aux services financiers de continuer à soutenir les activités du Centre.

Services des ressources humaines

En 2022, le Centre a poursuivi la mise en œuvre et l'application de la politique de télétravail de 2021, tandis que les risques liés à la pandémie de COVID-19 (imprévus) ont considérablement diminué.

Le Centre a accordé une attention particulière à l'accroissement de la diversité au sein de son personnel et a déployé d'importants efforts en ce sens, en particulier en ce qui concerne la représentation, au sein du personnel, de nationalités non représentées ou sous-représentées et l'attrait des fonctionnaires les plus qualifiés, deux aspects à présent promus dès les premières étapes du processus d'accès à une carrière internationale au sein du système des Nations Unies. À cet égard, le Règlement régissant les conditions d'emploi du personnel engagé pour des périodes de courte durée a été modifié afin de réduire le coût du recrutement d'agents non locaux et de faciliter les stages en faveur des jeunes talents, en particulier de l'étranger.

La fin de la pandémie de COVID-19 a marqué un retour total au recrutement de personnel afin de pourvoir des postes inscrits au budget ordinaire ou financés par le budget variable de même qu'à l'embauche de personnel intermédiaire en vue de répondre à des besoins temporaires. Le Centre a réussi à raccourcir la durée moyenne d'un cycle de recrutement, tant pour les fonctionnaires des services généraux que pour les administrateurs.

En 2022, le recours aux services numériques dans le domaine des RH a confirmé sa progression. La Plateforme de formation et de développement du personnel en ligne a été utilisée pour toutes les initiatives de formation du personnel. Les services RH du Centre ont également lancé un tableau de bord numérique fondé sur des indicateurs clés de performance RH. L'accroissement de l'efficacité, l'amélioration de l'expérience utilisateur et le soutien des activités, en particulier en matière de recrutement et au profit du personnel nouvellement recruté, exigent de mobiliser davantage d'outils et de technologies numériques.

Consécutivement à l'approbation, en octobre 2022, des amendements au Statut du personnel par le Conseil du Centre, nécessaires afin de donner effet au nouveau système de gestion des performances (PMS), s'inspirant du système actuellement en vigueur à l'OIT, le Centre a entamé une période de transition qui se soldera par la mise en œuvre du nouveau PMS à compter de janvier 2024. Le nouveau système a pour objectif de mettre en lien les performances avec les objectifs futurs, en procédant à un examen à mi-parcours dans le but de procéder aux ajustements et aux corrections nécessaires. L'année 2023 constituera une période de transition nécessaire à l'achèvement des évaluations des performances de l'ensemble du personnel du Centre.

En 2022, le Centre a maintenu son niveau d'investissement dans la formation et le développement de son personnel afin de renforcer les compétences et l'expertise thématique de ses employés, en mettant notamment l'accent sur la promotion d'une culture de l'innovation et de l'apprentissage ainsi que sur le renforcement de la capacité interne en matière de conception et de fourniture de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Au cours de la transformation institutionnelle du Centre, les services RH ont accompagné le personnel dans l'acquisition de nouvelles compétences numériques en adéquation avec le nouveau modèle opératoire. Plusieurs initiatives relatives à la ludification, à l'accessibilité numérique et aux méthodologies de facilitation liées aux événements numériques ont été mises en œuvre. 100 licences en ligne LinkedIn Learning ont été achetées afin d'accompagner le personnel confronté à de nouveaux besoins d'apprentissage et de développement sur des sujets spécifiques.

Conformément à l'indicateur 5.4 du P&B 2022-23, le HRS a également soutenu le développement des jeunes leaders et continué à développer les compétences des cadres du Centre en facilitant l'accès à des formations de pointe et de classe mondiale en leadership et en gestion. Dans une optique de sensibilisation, de lutte contre toute forme de préjugés et de promotion de l'inclusion et du respect, le Centre a mis en œuvre une série d'initiatives dirigées contre les préjugés inconscients afin de promouvoir une culture inclusive, allant d'une discussion stratégique au profit de l'équipe de la haute direction à un atelier à caractère général destiné au personnel.

Les services des RH ont reconnu un besoin croissant dans le domaine du bien-être et l'Initiative bien-être et conseil en milieu de travail a continué d'être offerte avec succès au personnel.

Parallèlement à la formation de groupe, le Centre a constaté une demande croissante de formation individuelle sur mesure de la part de son personnel, afin d'aborder des domaines spécifiques d'expertise technique et/ou pour répondre à des besoins de développement individuel. Pas moins de 51 activités de formation individuelle organisées selon différentes modalités d'apprentissage

souples ont été accordées à part égale aux deux catégories de personnel, ainsi qu'aux femmes et aux hommes. Les services RH du Centre ont également continué d'appuyer le programme linguistique interne qui organise chaque année une trentaine de cours différents dans cinq langues.

Services des technologies de l'information et de la communication

En 2022, l'accent a été mis 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, le Centre a intégré à l'eCampus une trousse à outils sur l'accessibilité afin d'identifier et de résoudre les problèmes d'accessibilité. Un prestataire externe a été sélectionné afin d'aider le Centre à rendre ses services et contenus numériques accessibles. Ce prestataire – un chef de file reconnu de l'accessibilité numérique dont près de 70 pour cent du personnel souffre d'un handicap – a procédé à une évaluation officielle de l'accessibilité du site web public du Centre ainsi que d'un certain nombre de cours en ligne, en se fondant sur la norme internationale pour l'accessibilité des contenus web (WCAG 2.1 AA). Consécutivement à cette évaluation, tous les problèmes de blocage et d'accessibilité critiques liés au site web public ont été résolus; les problèmes liés à l'eCampus seront quant à eux résolus lors d'une mise à jour majeure prévue pour avril 2023. Par ailleurs, un certain nombre de collègues ont suivi des sessions de formation sur l'accessibilité numérique au cours de l'année.

Dans le souci de renforcer la résilience informatique, un indicateur de produit a été défini pour mesurer et améliorer la résilience des services TIC du Centre. Il s'agit tout simplement du nombre de jours d'arrêt des services informatiques, l'objectif étant d'empêcher l'arrêt d'un service pendant plus de deux jours sur une année. À la fin de 2022, 92 pour cent des services informatiques du Centre avaient atteint cet objectif. En outre, la part des services de communication et de collaboration numérique basés sur le cloud est passée de 30 à 48 pour cent. Cette progression reflète l'utilisation accrue de plateformes de collaboration telles que Microsoft One Drive et Teams, ainsi que la mise en œuvre de services de filtrage web basés sur le cloud (pour protéger contre le spam, les logiciels malveillants et autres menaces à la sécurité du courrier électronique).

Pour améliorer la sécurité de l'information, la certification du Centre en matière de sécurité de l'information (ISO 27001) a été renouvelée en 2022. Le champ d'application de la certification ISO 27001 et de l'évaluation de la cybersécurité du CICNU couvre également plus de 35 plateformes d'apprentissage en ligne et 20 sites web publics créés et hébergés par le Centre au profit des bureaux de l'OIT, des mandants de l'OIT et d'autres organisations des Nations Unies.

À la suite d'une recommandation du Corps commun d'inspection des Nations Unies, le Centre a chargé le CICNU de procéder à un examen de sa cyber-résilience. Aucun problème majeur exigeant une action prioritaire n'a été identifié lors de cette évaluation qui a attribué une note globale de cybersécurité de 4,1 (sur 5), soit un résultat supérieur à la moyenne du système des Nations Unies.

Services des infrastructures et services internes

En 2022, conformément au protocole d'accord signé en 2019 entre le gouvernement de la République italienne et l'Organisation internationale du Travail, les travaux de construction du Laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage sur le campus du Centre ont été achevés. Dans le droit fil des décisions du Conseil relatives à la configuration et la mission futures du campus, le Centre a également entrepris un programme de maintenance à caractère extraordinaire destiné à améliorer les installations en prévision de la relance des activités de formation en face-à-face à partir du deuxième semestre de 2022.

Le Centre a adopté et modifié des mesures aux fins de maintenir les conditions générales de sécurité et de santé de la communauté présente sur son campus, y compris la poursuite de la campagne de vaccination impliquant le service national de santé italien et les 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 – Italie et les unités de maintien de l'ordre du pays hôte, afin de garantir la reprise des activités sur le campus dans des conditions de sécurité. Aucun incident de sécurité important n'a été signalé.

Le Centre a élargi et mis en œuvre son plan d'action annuel concernant les questions de 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 «Du bleu au vert» / 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.

Conformément au Programme et budget 2022-23, quatre postes des services de soutien ont été réaffectés et transférés vers les activités de formation.

11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

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 du travail décent pour tous. 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 de genre, inclusion et diversité**: promouvoir l'égalité de genre et la diversité parmi le personnel et les participants, et intégrer les messages relatifs à l'égalité de genre et à la diversité dans tous les produits d'apprentissage du Centre.
- **Dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail**: intégrer les messages sur le dialogue social, le tripartisme et les NIT dans 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 apprentissage et à l'Égalité de genre, inclusion et diversité, le Centre a formulé des **plans d'action**, affecté des **fonds de démarrage** pour financer des actions de soutien et mis en place **des comités ou des conseils consultatifs** afin de suivre les résultats. Les **performances ont été suivies à l'aide d'une série d'indicateurs** énumérés à l'annexe 1 du présent document. Le troisième élément stratégique a été intégré à l'ensemble du portefeuille de services et suivi à l'aide d'un indicateur spécifique dans le cadre de gestion axée sur les résultats.

Afin de promouvoir l'innovation et l'apprentissage, les activités de soutien étaient axées principalement sur le Fonds d'innovation et le Laboratoire d'innovation. Au début de 2022, le Centre a recensé un certain nombre de projets d'innovation internes à financer au cours de l'exercice biennal par l'intermédiaire du Fonds d'innovation. À la fin de 2022, l'un de ces projets phares – le développement d'une suite de modules d'apprentissage à distance autoguidés de classe mondiale intitulés masterclass – se situait à un stade avancé de développement, son lancement étant prévu pour le début de 2023. Le Centre a également investi dans le développement d'une application chatbot (agent conversationnel) basée sur l'intelligence artificielle, d'une coachbox au profit des consultants du Centre dispensant des services consultatifs et d'un module d'apprentissage à distance autoguidé sur l'analytique de l'apprentissage. Par ailleurs, le Centre a achevé la construction du Laboratoire d'innovation et inauguré cette nouvelle infrastructure en octobre 2022.

Pour promouvoir l'égalité de genre, 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, il a organisé un atelier ouvert à tous les membres du personnel, traitant des préjugés et des moyens d'être plus inclusifs au travail, et il a appuyé le réseau interne des points focaux pour l'égalité de genre. En outre, le Comité consultatif sur l'égalité de genre, la diversité

et l'inclusion a commandé un examen de son plan d'action pour l'égalité de genre 2018-21 ainsi que l'élaboration d'un nouveau plan d'action.

Pour renforcer son rayonnement auprès des femmes dans l'univers des participants, le Centre a mis en œuvre un certain nombre de projets ciblés de coopération au développement axés sur l'autonomisation des femmes (mentionnés précédemment dans le présent rapport) et il a lancé, fin 2022, une démarche d'analytique des données aux fins de promouvoir ses cours d'apprentissage à distance autoguidés auprès d'un public féminin. Le Centre a également procédé à un contrôle de l'accessibilité de son eCampus en vue d'identifier des mesures visant à améliorer l'inclusion numérique des apprenants handicapés. Le Centre a continué d'affiner ses capacités en matière d'analytique du marketing des données afin de proposer des possibilités d'apprentissage en ligne personnalisées aux groupes d'apprenants vulnérables aux quatre coins du monde. Le Centre a également créé un Fonds de financement des bourses dédié, doté d'un budget de 1,2 million d'euros et réservé aux principaux mandants de l'OIT et il a encouragé les programmes techniques concernés à réserver au moins 50 pour cent des crédits au profit des femmes et d'autres groupes particulièrement vulnérables. Dans le souci de promouvoir l'égalité de genre, la diversité et l'inclusion au niveau du développement des capacités institutionnelles, le Centre a facilité des audits de genre participatifs en Égypte et lancé sur le marché un produit de formation adapté aux femmes dirigeantes. Le Centre a également produit une publication sur l'inclusion numérique dans le cadre de la conception de l'apprentissage en ligne, préparée dans le cadre du suivi du sommet sur l'inclusion numérique organisé par le Centre en 2021. En outre, à la fin de 2022, un projet de développement des capacités financé par Microsoft a été attribué au Centre, avec pour objectif de renforcer les organisations de femmes en Afrique en s'appuyant sur les technologies numériques d'apprentissage et de collaboration en vue de soutenir leurs propres bases d'adhérents.

Le Centre a également maintenu ses pressions en faveur de l'intégration dans ses activités de formation de modules d'apprentissage sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, et l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail. Dans le même temps, le Centre a déployé aux quatre coins du monde une plateforme de formation continue en ligne au profit des avocats, des juges et des praticiens du droit (développée à l'origine en 2021, au profit des mandants en Italie). Le Centre a également ajouté à ses académies en ligne sur les NIT et les principes et droits fondamentaux au travail des parcours de spécialisation destinés aux représentants résidents des Nations Unies (et aux membres de leurs bureaux) afin de sensibiliser un public plus large aux normes du travail. En outre, le Fonds de financement des bourses du Centre a été mis à la disposition des programmes techniques concernés afin de financer la participation des mandants à des activités visant à promouvoir les NIT, le dialogue social et le tripartisme.

Les résultats de ces mesures ciblées à l'appui des éléments stratégiques transversaux, en termes d'indicateurs clés de performance dans le cadre de gestion axée sur les résultats, seront communiqués à la fin de la période biennale, une fois que les mesures susmentionnées auront été pleinement mises en œuvre.

12. TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Au cours de l'année scolaire 2021-2022, la Turin School of Development (TSD) a consolidé sa position d'acteur de premier plan dans le cadre des offres de formation du Centre. Les huit programmes de master de l'École, développés en partenariat avec des universités de Turin et des instituts de formation internationaux, ont attiré un ensemble diversifié d'étudiants présentant différents profils d'éducation et d'emploi. Collaborant avec des universités du monde entier, la TSD a continué de consolider les relations du Centre à l'échelle internationale. Elle a lancé une campagne de sensibilisation ciblée afin d'améliorer son rayonnement et d'attirer un éventail plus large d'étudiants. La campagne a mis en lumière les caractéristiques uniques des programmes de master et attiré un plus grand nombre de candidats du monde entier. La TSD a également exploré de nouveaux partenariats avec des organisations internationales, confirmant sa position de chef de file dans le domaine des prestations éducatives axées sur le développement.

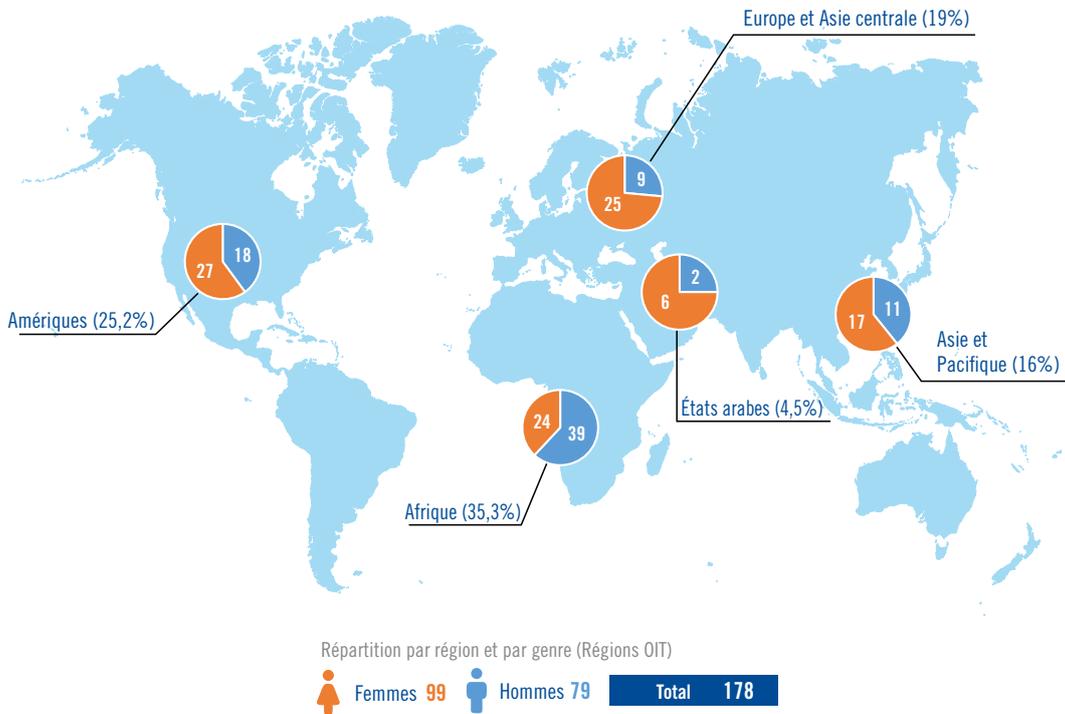
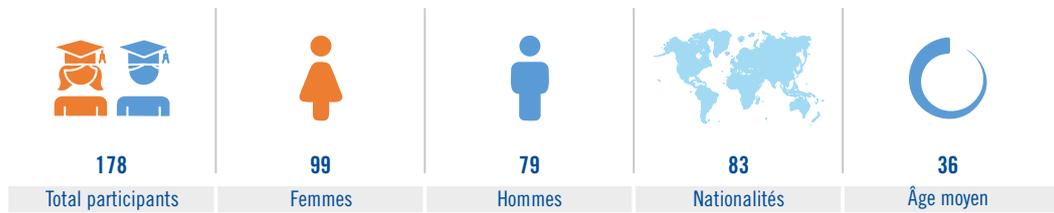
Au total, 178 étudiants de 83 pays ont achevé avec succès leurs masters, les femmes représentant la majorité des participants (56 pour cent). L'âge moyen des participants était de 36 ans, le master en droit commercial international attirant le plus jeune public.

Conformément au nouveau modèle de formation mis en œuvre à l'échelle internationale et en accord avec les Comités scientifiques, l'École a opté pour une structure de formation hybride. Certains modules ont été adaptés et transformés pour être plus attrayants dans leur version en ligne, sans compromettre la phase résidentielle sur le campus, qui a été maintenue autant que possible.

L'engagement de la TSD à rendre ses programmes accessibles à un plus large éventail d'étudiants s'est reflété dans les données financières de l'année. Alors que le nombre de participants autofinancés est resté stable, les fonds des donateurs ont augmenté, témoignant d'un soutien marqué à la mission de la TSD.

Dans l'ensemble, l'année académique 2021-2022 a été couronnée de succès, l'École continuant d'attirer un groupe d'étudiants diversifié et dynamique tout en étendant son réseau mondial ainsi que ses efforts de sensibilisation.

Nombre de participants (2021-22)	(2021-22)
Master de droit commercial international	17
Master de droit de la propriété intellectuelle	33
Master in Public Procurement Management for Sustainable Development (version anglaise)	22
Master en gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (version française)	16
Master en gestion du développement	17
Master en sécurité et santé au travail	20
Master en innovation sociale pour le développement durable	22
Master en relations industrielles et relations d'emploi	31
NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	178



En 2022, la TSD a également continué de mener des recherches de haut niveau dans des domaines d'intérêt pour les masters les plus pertinents afin d'accroître encore davantage leur valeur scientifique dans des domaines plus novateurs et de mettre à jour leurs programmes de manière à tenir compte des nouveaux scénarios internationaux et des nouveaux domaines de la recherche universitaire. Des recherches ont notamment été menées dans les domaines du droit international et comparé du travail et de l'innovation sociale pour le développement durable.

En réponse à la demande du marché mondial de l'éducation et aux nouvelles tendances de la recherche, la TSD a mis à jour son offre éducative en créant de nouveaux programmes de master en collaboration avec les universités de Turin.

Plus particulièrement, la TSD a décidé d'élargir son programme d'enseignement dans des domaines d'intérêt collectif et conformément aux thèmes et au mandat fondamentaux de l'OIT, tels que l'incidence sociale et économique des nouvelles technologies et leur rôle dans les processus de développement. Un master en technologie et politique publique a ainsi été élaboré en collaboration avec le Politecnico di Torino afin de favoriser la compréhension de l'innovation technologique dans divers domaines, d'analyser ses déterminants et ses répercussions, et d'évaluer la réponse des décideurs publics.

Dans le même temps, l'École a lancé une formation pilote intitulée « L'innovation, les nouvelles technologies et l'économie mondiale » et travaille à la conception de deux autres masters sur « L'innovation et le développement technologiques: La technologie au service de la coopération internationale au développement » et « Les nouvelles technologies et la diplomatie ».

Conformément à la pratique actuelle, les nouveaux programmes de master ont été conçus en étroite coopération avec les universités de Turin et les instituts de recherche internationaux afin de répondre aux demandes des nouvelles générations d'étudiants internationaux.

La structure des nouveaux programmes de master a vocation non seulement à améliorer plus avant la qualité de la formation au sein de la TSD, mais aussi à stimuler l'innovation en matière d'apprentissage au profit de l'enseignement supérieur.

ANNEXES

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

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
	Base de référence (2020- 21)	Échéance 2022-23 (nombre cumulé pour l'exercice biennal 2022-23)	Résultats (2022)
Résultat immédiat 1	Le Centre a étendu davantage la portée de ses services		
Indicateur de résultat 1.A: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires directs (en pourcentage)	182 % ----- Source: eCampus, SoliComm, MAP	26 %	À déterminer à la fin de la biennale
Indicateur de résultat 1.B: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires indirects (en pourcentage)	s. o. Nb d'inscriptions : 6 018 Source : inscriptions sur l'eCampus, plateformes externes à l'eCampus	150 %	À déterminer à la fin de la biennale
Produits liés au résultat 1			
Indicateur de produit 1.1.a: Nombre de participants à des activités présentielles , ventilé par genre et mandant tripartite, et montrant la part de ces participants présentiels impliqués dans des activités mixtes	7 891 participants, dont 27 % de femmes. ----- Parmi eux: 141 participants employeurs 865 participants travailleurs 248 participants venant de ministères du Travail 11 % impliqués dans des activités mixtes Source: MAP	20 000 participants	6 929 participants dont 35 % de femmes. Parmi eux: 200 participants employeurs 530 participants travailleurs 499 participants venant de ministères du Travail 18 % ont participé à une formation mixte
Indicateur de produit 1.1.b: Nombre de participants à des activités à distance , ventilé par genre, mandant tripartite et modalité de formation à distance	73 275 participants à distance actifs 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 Source: eCampus, SoliComm, MAP Les apprenants actifs à distance ne sont comptabilisés qu'une seule fois sur le biennat, même s'ils se sont inscrits les deux années.	100 000 inscriptions	51 234 participants à distance actifs représentant 81 046 inscriptions, dont 39 % de femmes Parmi eux: 1 814 participants employeurs 5 852 participants travailleurs 4 712 participants venant de ministères du travail

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
Indicateur de produit 1.1c: Ventilation par genre et affiliation aux mandants de l'OIT des participants aux activités présentielles et à distance	40 % de femmes 22 % d'affiliés aux mandants de l'OIT ----- Source : inscriptions eCampus, SoliComm, MAP	45 % de femmes 30 % d'affiliés aux mandants de l'OIT	39 % de femmes 15 % d'affiliés aux 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	5 145 inscriptions ----- Source: plateformes externes à l'eCampus	15 000 inscriptions	11 190 inscriptions
Indicateur de produit 1.3: Nombre d'inscriptions aux masters	743 étudiants ----- Source: MAP (tous les participants aux masters)	450 étudiants	338 étudiants
Indicateur de produit 1.4: Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec des départements techniques du BIT et/ou des bureaux de l'OIT	64 % ----- Source: MAP	66 %	62 %
Indicateur de produit 1.5: Nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre	206 participants à des activités présentielles ----- 3 094 participants à distance actifs Source: eCampus, SoliComm, MAP	800 participants à des activités présentielles 3 500 participants à distance actifs	142 participants à des activités présentielles 1 547 participants à distance actifs
Indicateur de produit 1.6: Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation	25 % ----- Source: MAP	25 %	18 %
Indicateur de produit 1.7: Part des services hors formation dans le portefeuille de développement des capacités du Centre	35 % ----- Source: MAP	36 %	33 %
Indicateur de produit 1.8: Nombre d' organisations atteintes par les services du Centre en matière de conseil en développement des capacités institutionnelles	8 ----- Source: MAP	10	5
Résultat immédiat 2	Le Centre a encore accru l'impact de ses services		
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.	(2021) 95,4 ----- Source: enquête d'évaluation externe	75 %	95 %
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 .	(2021) 92,3 % ----- Source: enquête d'évaluation externe	75 %	90 %
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.	(2021) 94,3 % ----- Source: enquête d'évaluation externe	75 %	94 %
Indicateur de résultat 2.D: Pourcentage de participants aux activités de formation qui donnent des exemples concrets d' application des connaissances	57 % ----- Source: enquête d'évaluation externe	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 %

Produits liés au résultat 2			
Indicateur de produit 2.1: Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation.	82 % ----- Source: Post-KAT	85 %	85 %
Indicateur de produit 2.2: Niveau de satisfaction des participants mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation .	4,46 Formation en face-à-face: 4,38 Apprentissage à distance: 4,46 ----- Source: Eval	4,5	4,49 Formation en face-à-face: 4,52 Apprentissage à distance: 4,49
Indicateur de produit 2.3: Niveau moyen de satisfaction des participants quant aux services d'animation de réunions et d'événements .	s.o. ----- Source: SurveyMonkey	4,5	4,2
Indicateur de produit 2.4: Niveau moyen de satisfaction des participants quant aux services de conseil .	s.o. ----- Source: SurveyMonkey	4,5	5
Indicateur de produit 2.9: Part des activités de formation regroupées en un programme débouchant sur un diplôme	s.o. ----- Source: MAP	25 %	Système d'analytique de l'apprentissage à niveau méso en cours
Indicateur de produit 2.10: Évaluation du système d'analytique de l'apprentissage du Centre sur la voie de la sophistication	Niveau 2.5 ----- Source: matrice de sophistication du système d'AA	Niveau 3	8 %
Résultat immédiat 3			
Le Centre a diversifié davantage sa base de financement			
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 %
Productos relacionados con el Resultado 3			
Indicateur de produit 3.1: Pourcentage de hausse du nombre d' accords de financement signés chaque année.	s.o. ----- Source: PMSU	5 %	29 %
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).	s.o. ----- Source: cours ouverts promus par des investissements de marketing ciblés du Bureau du Directeur de la formation uniquement.	5: 1	6,1
Indicateur de produit 3.3: Nombre de marchés d'un budget supérieur à 500 000 euros attribués au Centre.	4 ----- Source: PMSU	6	2
Résultat immédiat 4			
Le Centre a amélioré son efficacité opérationnelle			
Indicateur de résultat 4.A: Taux de personnel des services d'appui par rapport au personnel total.	33 % ----- Source: HRS	30 %	31 %
Produits liés au résultat 4			
Indicateur de produit 4.1: Nombre de processus commerciaux rationalisés et numérisés au cours de la période du rapport.	4 ----- Source: FINSERV/ICTS	6	2
Indicateur de produit 4.2: Part des frais de personnel indirects par rapport au total des frais de personnel .	31,4 % ----- Source: ORACLE	29,75 %	30,3 %

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
Résultat immédiat 5	Le personnel du Centre s'est perfectionné afin d'assumer de nouveaux rôles		
Indicateur de résultat 5.A: Pourcentage de recommandations de l'enquête sur les écarts de compétences de 2021 mises en œuvre.	s.o. ----- Source: HRS	100 %	90 %
Produits liés au résultat 5			
Indicateur de produit 5.1: Publication du document de stratégie en matière de ressources humaines .	s.o. ----- Source: HRS	D'ici juin 2022	Publié en temps voulu
Indicateur de produit 5.2: Évaluations de la performance liées aux indicateurs en cascade de ce cadre de résultats	s.o. ----- Source: HRS	D'ici décembre 2022	La période de transition a débuté en mars 2023 - nouvelle politique en vigueur en janvier 2024
Indicateur de produit 5.3: Part des descriptions de poste revues en consultation avec les titulaires et les superviseurs	s.o. ----- Source: HRS	100 %	50
Indicateur de produit 5.4: Nombre de fonctionnaires suivant avec succès le programme interne «Accélérateur de leadership»	s.o. ----- Source: HRS	5	10
Résultat immédiat 6	Une partie du campus a été modernisée en fonction du nouveau modèle opératoire		
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
Produits liés au résultat 6			
Indicateur de produit 6.1: Fin de la mise en œuvre de la phase I du plan de rénovation	s.o. ----- Source: FIS	D'ici juillet 2022	Achevé
Indicateur de produit 6.2: Publication de l'appel d'offres pour la phase II du plan de rénovation	s.o. ----- Source: FIS	D'ici juillet 2023	Prévue pour le deuxième semestre de 2023
Résultat immédiat 7	Les technologies de l'information et de la communication déployées par le Centre sont inclusives et conformes aux normes de sécurité mondiales		
Indicateur de résultat 7.A: Certification de sécurité ISO 27001	Certifiée conforme ----- Source: STIC	Conserver la certification	Conservée
Produits liés au résultat 7			
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	s.o. ----- Source: STIC	70 %	70 %
Indicateur de produit 7.2: Part des services de communication et de collaboration numérique basés sur le cloud	30 % ----- Source: STIC	100 %	48 %
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: STIC	2 jours	2 jours 92 % des services TI ont atteint l'objectif
Résultat immédiat 8	Le Centre respecte les normes mondiales de bonne gouvernance		
Indicateur de résultat 8.A: Confirmation par le Conseil de la bonne exécution des fonctions de la haute Direction	s.o. ----- Source: DIR (annuellement)	Confirmée	Confirmée

DIMENSION	PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE		
Produits liés au résultat 8			
Indicateur de résultat 8.1 : Obtention d' opinions d'audit non modifiées annuelles	Obtenues ----- Source: FINSERV	À conserver	Conservées
Indicateur de produit 8.2: Mises à jour périodiques (trimestrielles) des performances à l'intention des membres du Conseil	s.o. ----- Source: DIR/TDIR, via un tableau de bord public en ligne	Mises à jour trimestrielles	Mises à jour

DIMENSION	ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX		
Résultat	Le Centre s'aligne sur les documents d'orientation de l'OIT afin de promouvoir l'innovation; l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion; les normes internationales du travail; ainsi que le tripartisme et le dialogue social		
Indicateur de résultat: Le Conseil d'administration du BIT reconnaît l'alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT	s.o. ----- Source: Notes du CA couvrant le segment institutionnel (chaque année)	Reconnu	Reconnu
Produits liés aux éléments stratégiques transversaux			
Indicateur de produit A1: Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur les NIT, le tripartisme et le dialogue social	NIT: 27 % DST: 22 % ----- Source: MAP (score des marqueurs NIT et DS+T)	NIT: 40 % DS+T: 30 %	NIT: 26 % DS+T: 19 %
Indicateur de produit A2: 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 tripartisme et au dialogue social lors de la formation	NIT: 92 % DST: 87 % ----- Source: Eval	NIT: 90 % DS+T: 75 %	NIT: 91 % DS+T: 86 %
Indicateur de produit B1: Pourcentage de cours ouverts faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur l'égalité des genres et la diversité	25 % ----- Source: MAP (score au marqueur de genre)	40 %	20 %
Indicateur de produit B2: Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires du BIT participant aux activités de formation du Centre	53 % ----- Source: Inscriptions sur MAP, eCampus, Solicomm	54 %	51 %
Indicateur de produit B3: Pourcentage d' hommes parmi les fonctionnaires du BIT participant à des activités de formation sexospécifiques du Centre	10 % ----- Source: MAP.	25 %	28 %
Indicateur de produit C: Pourcentage du personnel du BIT reconnaissant en le Centre un leader de l'innovation en matière d'apprentissage	s.o. ----- Source: enquêtes de perception annuelles réalisées par LIP	90 %	À définir

ANNEXE 2: LISTE DES ACCORDS DE FINANCEMENT SIGNÉS PAR LE CENTRE EN 2022

SYNTHÈSE DES ACCORDS SIGNÉS EN 2022

Projets attribués par le biais d'appels d'offres ou de négociations directes	Montant (€)	Période
Microsoft Philanthropies	1 996 500	2022-2025
Banque asiatique de développement	780 960	2022-2024
Banque interaméricaine de développement	234 248	2022-23
Plan Internacional Peru	18 761	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/NU	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	13 5630	2022
VNU	49 755	2022
ONU Femmes	17 784	2022
PAM	141 530	2022-23
OMS	68 764	2022
	1 623 929	

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (€)	Période
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	106.282	2022
Italie	Azienda Sanitaria Locale T03	50 000	2022-23
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale (emploi et SST)	553 100 \$	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, des Solidarités et de la Sécurité sociale du Portugal	700 000	2022-2025
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		155 797	2022
Fonds de solidarité islamique pour la Banque de développement (ISFD)		48 907	2022-23
Groupe de la Banque mondiale		483 299	2022
		745 039	

Fonds fiduciaires directs		Montant (€)	Période
Bangladesh	Bangladesh Institute of Administration and Management (BIAM)	210 436	2022
	Central Procurement Technical Unit (CPTU) - Gouv. du Bangladesh	98 885	2022
Cambodge	Ministère du Travail et de la Formation professionnelle - Gouv. du Cambodge	22 500	2022
Canada	Ministère de l'Emploi et du Développement social (ESDC) - Gouv. du Canada	51 179	2022-23
Comores	Caisse de Retraites des Comores (CRC)	5 981	2022
Géorgie	NNLE - Education Development and Employment Center (EDEC)	8 400	2022
Kazakhstan	Entreprise d'État républicaine «Kazvodkhoz»	11 894	2022
Kirghizistan	Ministère de l'Éducation et de la Science (unité de mise en œuvre de la BM)	11 894	2022
	Unité de gestion du projet «Projet de modernisation de l'administration fiscale et du système statistique», sous les auspices du ministère des Finances	18 842	2022
	Projet national de gestion des ressources en eau de la PIU	18 842	2022
	Unité de mise en œuvre des projets agricoles (APIU)	8 420	2022
	Fondation publique 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-Balochisan)	188 298	2022
	Unité gestion des ressources & politique du Punjab (PRMPU), Comité de planification et de développement, Gouvernement du Punjab	63 895	2022-23
Espagne	Generalitat de Catalunya	118 373	2022-23

Fonds fiduciaires directs		Montant (€)	Période
Tadjikistan	Ministère de l'Éducation et de la Science	8 420	2022
	OJSC «Pamir Energy Company»	12 630	2022
	Établissement d'État «Unité de gestion de projet pour le secteur de l'énergie électrique»	8 420	2022
	Institution d'État «Unité de mise en œuvre de projet pour l'accès au développement des finances vertes et rurales» sous les auspices du ministère des Finances de la République du Tadjikistan (PIU MOF)	4 210	2022
Togo	Agence nationale pour l'emploi (ANPE)	37 373	2022
EAU	Ministère du Tourisme et de la Culture (DTC)	181 751	2022-23
Ouzbékistan	Centre international pour le développement et la recherche stratégiques dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture, ministère de l'Agriculture de l'Ouzbékistan	36 356	2022
	Ministère des Finances	8 420	2022
	Unité de mise en œuvre de projets «Services médicaux d'urgence», Ouzbékistan	8 420	2022
	Unité régionale de mise en œuvre de projets dans le domaine du développement routier au Fonds routier de la République d'Ouzbékistan	4 210	2022
		1 363 229	

Fonds fiduciaires directs – Instituts de formation et universités		Montant (€)	Période
Chine	Programme de bourses Fudan Rongchang	39 573	2022
	Université de Xi'An Jiaotong	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
		79 722	

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
Safety and Security Sectoral Bargaining Council, Afrique du Sud		49 414	2022
Institut syndical européen (ETUI)		18 913	2022
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)		19 175	2022
Japan International Labour Foundation (JILAF)		19 000	2022

Secteur privé	Value (€)	Duration
Moncler SpA, Italie	38 940	2022
Weglobal, Turquie	16 665	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 de 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 – succursale au Kirghizistan	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
	39.393	

Autres organisations non gouvernementales	Montant (€)	Période
Commission de l'Océan Indien	26 345	2022
Helvetas Kirghizistan	480	2022

ANNEXE 3: PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2022-23

Synthèse du budget approuvé, montants réels de 2022, prévisions pour 2022 et résultats prévus pour 2022-23 (en milliers d'euros):

BUDGET APPROUVÉ ET PRÉVISIONS POUR 2022-23						
(en milliers d'euros)		Budget approuvé 2022-23	Résultats effectifs 2022	Prévisions 2023	Prévisions 2022-23	
Chap.	Poste					
I		Recettes propres				
		<i>Services liés à la formation et hors formation</i>				
		Total recettes propres	49 065	28 040	28 000	56 040
		Dépenses directes	21 765	11 523	12 750	24 273
	10	Contribution nette des activités liées et non liées à la formation	27 300	16 517	15 250	31 767
		Services multimédias				
		Produits	1 600	1 391	1 400	2 791
		Dépenses directes	480	483	486	969
	11	Contribution nette des services multimédias	1 120	908	914	1 822
		<i>Divers</i>				
		Produits	1 900	2 727	1 655	4 382
		Dépenses directes	190	603	400	1 003
	12	Contribution nette de sources diverses	1 710	2 124	1 255	3 379
		Contribution externe nette totale des recettes propres	30 130	19 549	17 419	36 968
II		Contributions volontaires				
		Organisation internationale du Travail	8 398	5 104	5 181	10 285
		Gouvernement italien (<i>ex-lege</i>)	15 700	7 850	7 850	15 700
		Région Piémont (Italie)	-	13	-	13
		Gouvernement portugais	500	250	250	500
		Ville de Turin	-	180	-	180
	13	Total contributions volontaires	24 598	13 397	13 281	26 678
		Contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels	54 728	32 946	30 700	63 791

BUDGET APPROUVÉ ET PRÉVISIONS POUR 2022-23						
(en milliers d'euros)			Budget approuvé 2022-23	Résultats effectifs 2022	Prévisions 2023	Prévisions 2022-23
Chap.	Poste					
III		Frais fixes				
	14	Personnel inscrit au budget ordinaire (RB)	31 902	17 086	16 120	33 206
	15	Personnel inscrit au budget variable (VB)	5 257	3 084	2 650	5 734
	16	Cotisation ASHI pour les retraités	1 500	916	750	1 666
	17	Consultants	1 085	400	600	1 000
	18	Frais liés au campus	4 723	2 795	2 850	5 645
	19	Sécurité	851	429	425	854
	20	Frais généraux d'exploitation	657	639	735	1 374
	21	Missions et représentation	468	161	235	396
	22	Gouvernance	652	407	325	732
	23	Technologies de l'information	3 201	1 585	1 600	3 185
	24	Amortissement des immobilisations	1 118	463	600	1 063
		Total frais fixes	51 414	27 965	26 890	54 855
IV	25	Imprévus	600	-	-	-
V		Investissements institutionnels				
	26	Innovation	400	200	200	400
	27	Technologies de l'information et de la communication	300	150	150	300
	28	Bourses	1 200	600	600	1 200
	29	Améliorations apportées au campus	500	250	250	500
		Total investissements institutionnels	2 400	1 200	1 200	2 400
		Total frais fixes, imprévus et investissements institutionnels	54 414	29 165	28 090	57 255
		Excédent avant utilisation de l'excédent des exercices précédents	314	3 781	2 610	6 391
VI	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents	-	52	22	74
		Excédent budgétaire	314	3 833	2 632	6 465

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