

CC 89/1/1



Centre international de formation

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

# RAPPORT INTERMÉDIAIRE D'EXÉCUTION POUR 2024



# TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>LA PERFORMANCE DU CENTRE EN UN COUP D'ŒIL</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>1. À PROPOS DU CENTRE</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>3. PORTEFEUILLE DE SERVICES</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>4. DOMAINES DE COMPÉTENCE</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>5. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES</b> . . . . .	<b>19</b>
Portée . . . . .	.19
Résultats . . . . .	.25
<b>6. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES</b> . . . . .	<b>30</b>
Portée . . . . .	.30
Résultats . . . . .	.33
<b>7. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DU SYSTÈME</b> . . . . .	<b>37</b>
Portée . . . . .	.37
Résultats . . . . .	.40
<b>8. SITUATION FINANCIÈRE</b> . . . . .	<b>42</b>
Contributions nettes . . . . .	.42
Dépenses . . . . .	.44
<b>9. PARTENARIATS</b> . . . . .	<b>48</b>
Lancement des célébrations du 60 <sup>e</sup> anniversaire . . . . .	.48
Le partenariat avec le gouvernement italien . . . . .	.50
Autres partenariats de développement . . . . .	.51
Alliances d'apprentissage . . . . .	.53
<b>10. GOUVERNANCE</b> . . . . .	<b>54</b>
Surveillance . . . . .	.54
Gestion des risques . . . . .	.55
Efficacité opérationnelle . . . . .	.55
Un personnel motivé et qualifié . . . . .	.57
Amélioration du Campus . . . . .	.59
Infrastructure numérique inclusive et sécurisée . . . . .	.61
<b>11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX</b> . . . . .	<b>63</b>
Innovation et apprentissage . . . . .	.63
Égalité des genres, inclusion et diversité . . . . .	.65
Dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail . . . . .	.65
<b>ANNEX: INDICATEURS DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DU CENTRE</b> . . . . .	<b>68</b>

# AVANT-PROPOS

Ce rapport résume les travaux réalisés par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (le Centre) en 2024, à mi-parcours de l'exercice biennal couvert par le programme et budget (P&B) du Centre pour 2024-25.

Coïncidant avec le 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre, 2024 a été une année de croissance, grâce à la transformation numérique continue de ses processus opérationnels et à la diversification accrue de son portefeuille de services. Au cours de la période couverte par le rapport, le Centre est parvenu à reconstituer progressivement sa base d'activités de formation en présentiel, tandis que l'univers des apprenants en ligne a continué à s'étendre rapidement. Le Centre a également continué de déployer des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques pour ses partenaires institutionnels, permettant à ces derniers d'accroître considérablement leur portée auprès de leurs propres membres. Le Centre a en outre consolidé sa gamme de services de développement des capacités au niveau du système visant à l'échange de connaissances et à la sensibilisation aux messages politiques fondamentaux de l'OIT. Au total, environ 100 000 apprenants ont été touchés directement par le Centre grâce à ses activités d'apprentissage.

L'évaluation externe 2024 des activités d'*apprentissage* du Centre, qui se concentrait sur les services de développement des capacités des représentants des travailleurs, a révélé que la formation répondait parfaitement aux besoins des participants, 98 pour cent d'entre eux déclarant que les compétences acquises étaient applicables et 93 pour cent prévoyant des avantages institutionnels. Plus de 80 pour cent des participants ont démontré qu'ils avaient acquis de nouvelles connaissances grâce à la formation et plus de la moitié d'entre eux ont donné un exemple concret de l'amélioration de leurs performances après avoir appliqué les connaissances nouvellement acquises sur leur lieu de travail.

Il est important de noter que le Centre a également pu prouver que ses activités de développement des capacités institutionnelles et au niveau du système ont apporté des changements positifs: près de 60 000 apprenants ont pu être atteints par le Centre via des plateformes d'apprentissage développées et conservées pour le compte des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT.

Le Centre a également réussi à dégager un excédent de 803 000 euros, ce qui lui a permis de constituer des réserves contre les chocs futurs, de réinvestir dans de nouveaux produits et de soutenir financièrement la participation d'un plus grand nombre de mandants à ses activités en 2025. Soutenu par un mandat de l'OIT visant à faciliter la réalisation du produit A.5. du P&B de niveau supérieur de l'OIT pour l'exercice biennal 2024-25, le Centre a conçu le programme Innovation Sparks de l'OIT et a considérablement accru la visibilité de l'OIT dans les réseaux d'innovation du système des Nations Unies. Grâce au programme Innovation Sparks, les mandants de l'OIT ont eu accès à des solutions innovantes de développement des capacités telles que des plateformes alimentées par l'IA. Le Centre a également lancé l'initiative Catalyst pour faciliter les activités intersectorielles et promouvoir l'intégration des politiques dans l'ensemble de l'organisation.

Vers la fin de 2024, les turbulences dans l'environnement opérationnel du Centre se sont à nouveau accrues en raison de forces géopolitiques, économiques et technologiques. Ayant tiré d'importantes leçons de la pandémie de COVID, le Centre est équipé pour faire face à d'inévitables changements, en s'appuyant sur le soutien total du Conseil pour mener à bien ce processus de transformation complexe.

**Christophe Perrin**  
Directeur  
Juillet 2025

# LA PERFORMANCE DU CENTRE EN UN COUP D'ŒIL

La stratégie de durabilité du Centre exprime la performance à travers trois dimensions interdépendantes et mutuellement enrichissantes, à savoir la performance technique dans la prestation de ses services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système, la performance financière exprimée en termes de recettes et de dépenses, et la performance de gouvernance en fonction du respect des règles et réglementations établies pour une organisation de la fonction publique internationale.

## PERFORMANCE TECHNIQUE

### SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

Conformément à l'approche commune des Nations Unies en matière de développement des capacités et à la stratégie de développement des capacités de l'OIT, le développement des capacités individuelles concerne le transfert de compétences fonctionnelles et techniques pour renforcer les performances des apprenants individuels.

- **Le nombre d'inscriptions aux activités de formation du Centre est passé** de 85 842 en 2023 à 101 201 en 2024 (+18 pour cent) en raison de la demande d'activités d'apprentissage en ligne, mais aussi grâce à la reprise des cours de formation en présentiel.
- Dans le même esprit, la Turin School of Development (TSD), une collaboration conjointe entre le Centre et les universités pour offrir aux personnes du monde du travail l'accès à des diplômes d'études supérieures sur des sujets de justice sociale, **a augmenté le nombre d'étudiants en master au cours de l'année universitaire 2024-25** de 154 à 186 apprenants, soit une augmentation de 20 pour cent.
- **Le Centre a atteint des apprenants aux quatre coins du monde.** Des participants de plus de 170 pays se sont inscrits aux activités d'apprentissage du Centre, la grande majorité accédant aux services via la plateforme d'apprentissage en ligne [eCampus](#) du Centre, 24 heures sur 24 et gratuitement, dans des formats numériquement inclusifs.
- **Le Centre a encore renforcé sa position en tant que centre d'apprentissage sur le travail décent pour le personnel de l'OIT et des Nations Unies.** En 2024, le Centre a enregistré 5 298 inscriptions de membres du personnel de l'OIT (+32 pour cent) et 2 886 apprenants d'autres agences des Nations Unies (+27,6 pour cent).
- Les taux de satisfaction des clients révèlent que la **satisfaction globale des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre était élevée**, avec une de 4,57 sur une échelle de 1 à 5 où 5 désigne l'excellence du service.
- Les tests d'acquisition de connaissances réalisés à la fin de chaque activité révèlent que **85 pour cent des participants ont amélioré leurs connaissances.**

- L'évaluation externe annuelle des activités d'apprentissage du Centre a révélé que 97 pour cent **des anciens participants ont déclaré pouvoir appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur travail** et 53 pour cent d'entre eux ont fourni des exemples concrets.

## SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

Les services de développement des capacités institutionnelles visent à renforcer les stratégies, les outils, les systèmes et les cadres de gouvernance utilisés par les organisations. Alors que la capacité individuelle est incarnée dans les individus, la capacité institutionnelle est inscrite dans le code opérationnel de l'organisation.

- Le Centre a aidé les mandants à **développer du matériel d'apprentissage, des cours en ligne et des plateformes d'apprentissage en ligne pour les organisations partenaires locales**. Le Centre a également fourni un **soutien opérationnel et de maintenance pour ces plateformes**.
- Le Centre a fourni des services de conseil stratégique, axés sur les processus de transformation numérique, les services basés sur les données pour une prise de décision fondée sur des preuves et l'innovation en matière d'apprentissage. Le Centre a également fourni un large éventail de **services de soutien à l'innovation**, y compris des conseils aux mandants de l'OIT sur **le test et la mise à l'échelle de solutions innovantes** pour promouvoir la justice sociale.
- Les évaluations internes des services de développement des capacités institutionnelles du Centre ont indiqué des taux élevés d'application des produits nouvellement développés et des conseils stratégiques. À titre d'exemple, en 2024, le Centre a enregistré **près de 60 000 inscriptions sur les plateformes d'apprentissage développées et gérées pour le compte de ses intermédiaires institutionnels**. À partir de 2025, le Centre commandera des évaluations externes annuelles de ses services de conseil afin d'apporter des éclaircissements sur les changements positifs durables de son travail.

## SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DU SYSTÈME

Les services de développement des capacités au niveau du système visent à renforcer la «capacité de rétention» du système social au sein duquel les individus et les institutions interagissent. La capacité au niveau du système s'incarne dans les valeurs, les perceptions et les connaissances détenues par ces acteurs, qui façonnent ensemble la vision du monde du travail et les règles qui le régissent.

- Le Centre a animé une multitude de **conférences, d'événements de dialogue et d'autres activités de partage des connaissances**, telles que les consultations en ligne modérées pour le compte de la Coalition mondiale pour la justice sociale. En 2024, ces **événements ont enregistré 5 045 participants**, soit une augmentation de 22 pour cent par rapport à 2023.
- Le Centre a conçu et fourni une large gamme d'**activités de sensibilisation et de communication** pour promouvoir le travail décent et la justice sociale; l'un des principaux axes de ce volet de travail était le soutien de la marque aux projets de l'OIT.

- Les évaluations internes des services de développement des capacités au niveau du système du Centre ont suggéré dans de nombreux cas des **changements positifs durables**; le Forum mondial sur l'IA organisé par le Centre en septembre 2024 en est un bon exemple. L'un des projets pilotes d'IA cocréés lors de l'événement (produit) a été réalisé avec le département des normes de l'OIT sur l'utilisation de l'IA générative pour améliorer le système de supervision régulier. Une étude de faisabilité pour cet outil de productivité alimenté par IA a été lancée et sera réalisée en 2025.

## PERFORMANCE FINANCIÈRE

### RECETTES

- Le Centre a dégagé un excédent de 2,85 millions d'euros, basé sur les normes IPSAS, qui intègre les résultats financiers totaux de tous les fonds du Centre, tandis que l'excédent d'exploitation de 803 000 euros ne comprend que les résultats du Fonds de fonctionnement.
- Les recettes provenant des services de formation et hors formation s'élevaient à 24,8 millions d'euros en 2024, contre 26,88 millions d'euros en 2023, soit une baisse de 2 millions d'euros ou de 7,6 pour cent.
- La contribution nette des services d'activités de formation et hors formation s'élevait à 16,62 millions d'euros, soit **une augmentation générale de 2,03 millions d'euros (13,9%) de la contribution nette des services de formation et hors formation par rapport au budget estimé pour 2024**. Deux facteurs principaux contribuent à cet écart significatif.
- Le premier est la croissance continue de la portée en 2024. En 2024, le nombre d'activités de formation et hors formation a diminué de 10 pour cent. Toutefois, dans l'ensemble, les inscriptions directes et indirectes sont passées de quelque 99 000 inscriptions en 2023 à plus de 154 000 en 2024, pour tous les types de modalités de formation. En outre, bien que le nombre d'activités de sensibilisation et de communication ait légèrement diminué en 2024, le nombre de participants touchés a augmenté d'environ 20,6 pour cent.
- Le deuxième est la diminution des dépenses directes engagées dans le cadre des services fournis. Alors que dans le budget 2024-25 approuvé, un ratio de 50 pour cent a été appliqué, sur la base des résultats antérieurs, en 2024, le ratio réel des dépenses directes était d'environ 41 pour cent, ce qui a conduit à des économies et à une marge de contribution nette plus élevée pour couvrir les dépenses fixes, les imprévus et les investissements institutionnels.
- Les revenus multimédias sont passés de 991 000 euros en 2023 à 623 000 euros en 2024 et la contribution nette des services multimédias s'élevait à 433 000 euros, bien en deçà du budget annuel 2024 de 374 000 euros ou 46,3 pour cent. Cela est principalement dû à une diminution significative de la demande de services de publication de la part de l'un de nos principaux clients en raison de changements dans leurs politiques. Cela a entraîné une perte de revenus d'environ 150 000 euros par rapport à l'année précédente ainsi que le report de quelques grands projets à 2025, affectant le portefeuille d'environ 150 000 euros supplémentaires.

- D'autres recettes, notamment les revenus d'intérêts, ont augmenté d'environ 140 000 euros par rapport à 2023. La contribution nette provenant de sources diverses s'est élevée à 2,47 millions d'euros, soit 1,07 million d'euros de plus que le budget annuel, soit 77,1 pour cent. Deux facteurs ont contribué à ce résultat significatif: les revenus d'intérêts perçus de 1,1 million d'euros en raison de la hausse des taux d'intérêt et des efforts continus du Centre pour assurer le rendement maximal de ses investissements et les revenus provenant de la location des installations et des hébergements du campus à des tiers et d'autres sources plus petites ont été plus élevés que ce qui était initialement prévu dans le budget 2024-25.
- En 2024, les contributions volontaires ont augmenté de 731 000 euros par rapport à 2023. Le gouvernement italien a maintenu sa contribution ex-lege à 7,85 millions d'euros, mais il a augmenté sa contribution volontaire pour les activités de 1,6 million d'euros en 2023 à 2 millions d'euros en 2024.

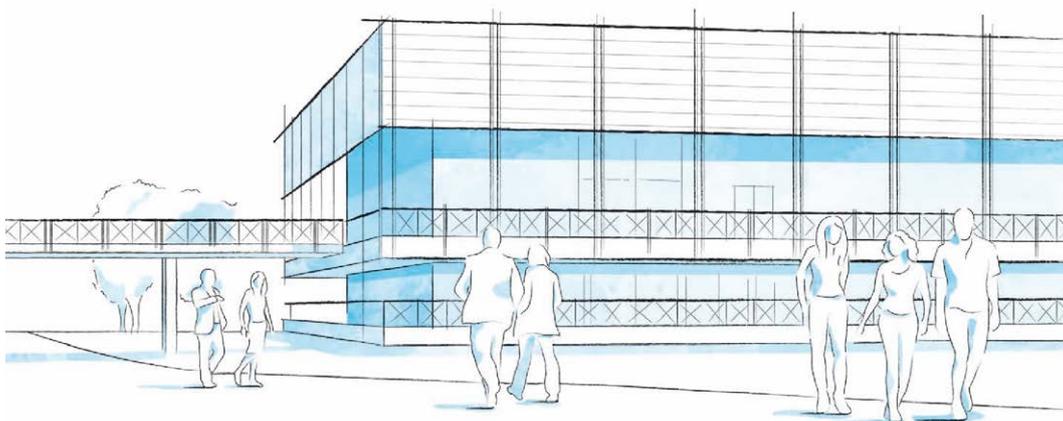
## DÉPENSES

- Les dépenses totales en 2024 se sont élevées à 43,016 millions d'euros, soit 82 000 euros soit moins de 1 pour cent de moins que le montant des dépenses totales en 2023 de 43,098 millions d'euros. Les dépenses totales fixes se divisaient entre les dépenses fixes (29,99 millions d'euros) et les investissements institutionnels (2,58 millions d'euros). Les principaux facteurs de coûts étaient les frais de personnel, suivis des coûts liés au campus.

## PERFORMANCE DE GOUVERNANCE

Au cours de l'année considérée, le Centre a continué d'assurer une gouvernance et une supervision de qualité, ainsi qu'une excellence opérationnelle visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Les principales étapes et réalisations sont, entre autres, les suivantes:

- Le Centre a conçu et lancé une campagne pour son 60<sup>e</sup> anniversaire dans le but de célébrer ses réalisations, mais aussi de façonner son orientation future, en réfléchissant à son rôle de précurseur en matière d'apprentissage au service de la justice sociale. Les célébrations ont été lancées lors de la session du Conseil d'octobre 2024 et se termineront à l'automne 2025.



- **L'efficacité et l'efficience opérationnelles** ont été améliorées grâce à l'achèvement d'un examen du processus d'inscription et de paiement des participants ainsi que du service médical. En outre, le Centre a continué de numériser un certain nombre de processus opérationnels liés à l'automatisation de la facturation, aux processus opérationnels des ressources humaines, ainsi qu'à la numérisation des flux de signature des accords de financement. Les systèmes et outils numériques ont été encore renforcés et mis à niveau grâce au Fonds de développement des technologies de l'information et de la communication.
- **La qualité du recrutement, de la formation et de la rétention de personnel talentueux** a été encore améliorée, notamment grâce au lancement du système de gestion des performances et à l'attention continue portée à la diversité et à l'inclusion du personnel.
- **Les travaux de rénovation du campus ont été lancés.** Il s'agit notamment de (i) la rénovation du pavillon Americas 2, qui accueillera la majorité des bureaux du Centre, en redimensionnant l'empreinte du Centre sur le campus, et (ii) la rénovation du pavillon Italy pour accueillir le siège de l'École des cadres du système des Nations Unies. Parallèlement, le Centre a entrepris des travaux d'entretien extraordinaires prioritaires, notamment dans le cadre du 60<sup>e</sup> anniversaire, via le Fonds pour l'amélioration du campus.
- De nouveaux contrats ont été attribués pour les services d'hébergement, ce qui a amélioré l'expérience et la rétroaction des utilisateurs sur le campus.
- Le Centre a renforcé **la gouvernance numérique, la sécurité et l'accessibilité**, tout en continuant d'investir dans les systèmes et outils numériques en interne, notamment en donnant la priorité aux interventions clés dans le cadre du Fonds de développement des technologies de l'information et de la communication.
- Le Centre a reçu **une opinion d'audit sans réserve de ses états financiers annuels** de l'auditeur externe de l'OIT (Commission d'audit de la République des Philippines).
- **Une budgétisation de qualité, une gestion des flux de trésorerie et des rapports financiers** ont été maintenus, garantissant le respect des normes comptables et la disponibilité d'informations financières appropriées et complètes pour la prise de décision.

# 1. À PROPOS DU CENTRE

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

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

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

Le Centre international de formation de l'OIT se trouve à Turin, Italie, sur le campus du pôle d'apprentissage du système des Nations Unies. Pour de plus amples informations sur le Centre, consultez le site [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org).

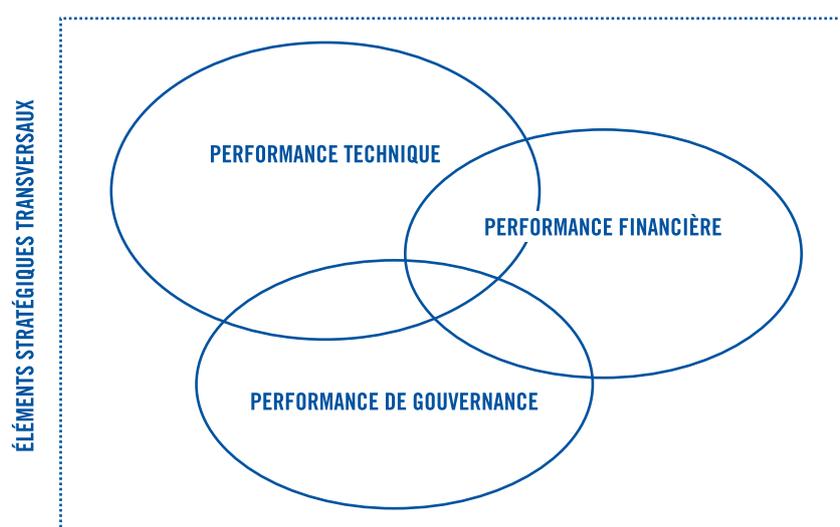
## 2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

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

Le cadre de gestion axé sur les résultats qui sous-tend la stratégie de durabilité du Centre s'inspire de l'approche du tableau de bord équilibré, adapté au contexte d'une institution de la fonction publique internationale. La stratégie s'articule autour de trois piliers ou dimensions de la performance: technique, financière et de gouvernance. La performance dans chaque dimension est évaluée par rapport à un certain nombre de résultats, avec des indicateurs connexes. En outre, le cadre de gestion axée sur les résultats distingue trois éléments politiques transversaux, à savoir: apprentissage et innovation; égalité des genres et diversité; et tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail (NIT).

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

### LE CADRE STRATÉGIQUE ILLUSTRÉ

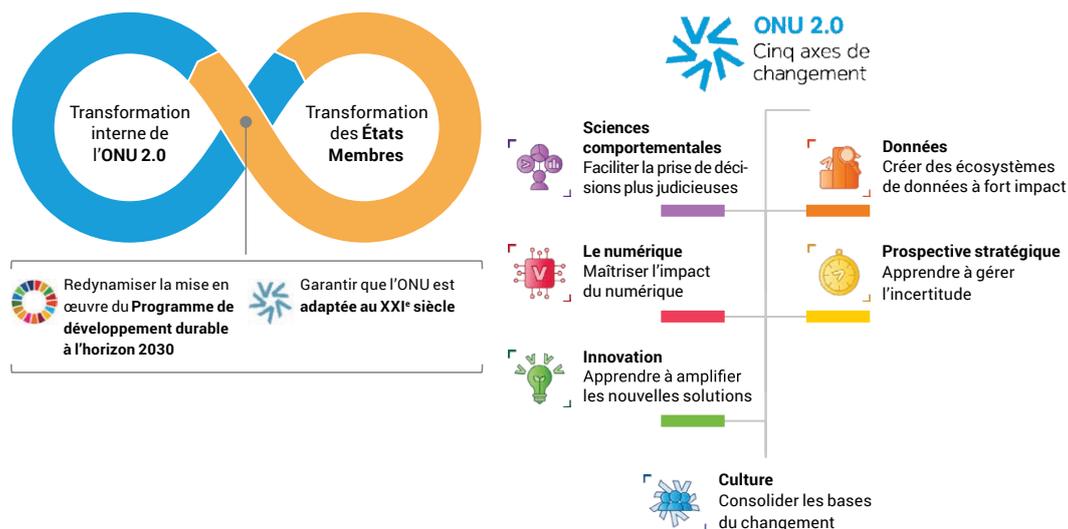


Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2022-25, p. 9A.

La transformation numérique de ses services et de ses processus opérationnels est un moteur de la stratégie de durabilité du Centre. Grâce à la technologie, le Centre a pu réagir immédiatement et s'éloigner de la formation en présentiel vers l'apprentissage en ligne et l'application de la réalité virtuelle lorsque la pandémie de COVID a frappé; et depuis 2023, il s'est proposé d'exploiter l'intelligence artificielle générative pour accélérer la portée et l'impact grâce à l'utilisation de grands modèles langagiers.

Un autre facteur destiné à renforcer la résilience du Centre dans un environnement opérationnel instable est l'accent mis sur les applications et l'innovation en matière d'apprentissage. L'idée, en un mot, est d'anticiper et d'adopter les changements inévitables à l'aide des compétences essentielles incarnées dans les «cinq axes de changement» des Nations Unies. Conformément aux principes directeurs des cinq axes de changement, *ces compétences essentielles doivent autonomiser les mandats de l'OIT* par le biais de **services de développement des capacités qui sont axés sur les données, innovants et améliorés numériquement** et qui exploitent la **prospective stratégique et la science du comportement** pour la prise de décision.

### LES CINQ AXES DE CHANGEMENT DES NATIONS UNIES



Source: ONU 2.0. Une culture d'avant-garde et des compétences de pointe pour améliorer l'impact du système des Nations Unies, Note d'orientation n° 11, publiée en septembre 2023.

### 3. PORTEFEUILLE DE SERVICES

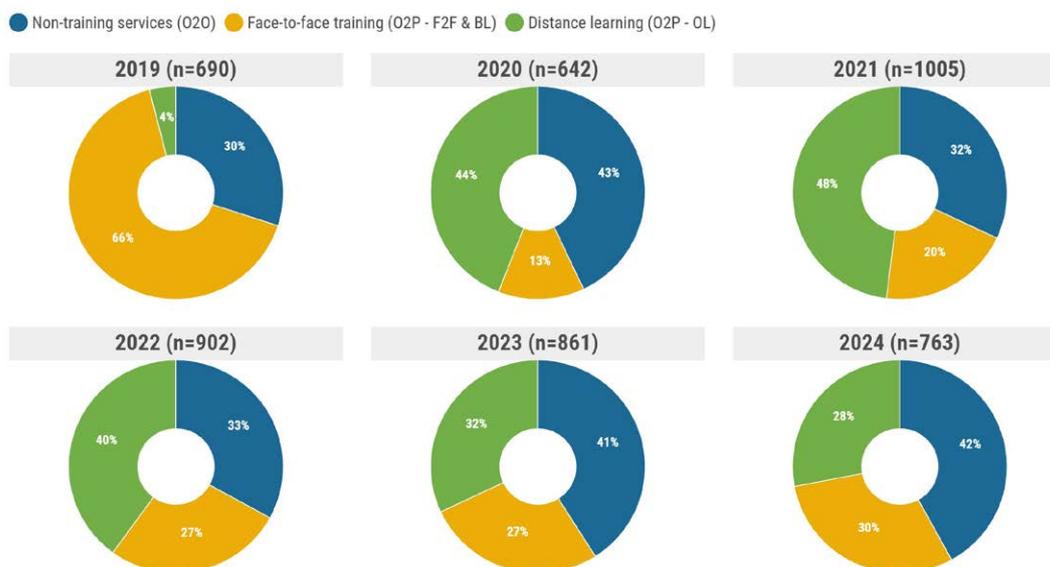
Les services du Centre s’articulent sur trois niveaux: les services aux individus, les services aux organisations et les services destinés à l’environnement du système au sein duquel les individus et les organisations interagissent. Les services aux apprenants individuels se concentrent sur la formation et les activités d’apprentissage connexes telles que les études de master proposées par la Turin School of Development (TSD). Les services aux organisations impliquent le conseil stratégique et le développement de produits, dans le premier cas axés sur la stratégie de transformation numérique et dans le second cas axés sur les solutions d’apprentissage numérique. Les services favorisant le renforcement des capacités au niveau du système consistent en des campagnes de sensibilisation et de communication et en la facilitation d’événements de partage des connaissances.

#### LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE ILLUSTRÉ

FORMATION	HORS FORMATION	
COURS STANDARD (y compris programmes de master)	DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE FORMATION	CONSEILS
COURS PERSONNALISÉS	CONFÉRENCES ET RETRAITES	COMMUNICATION ET PLAIDOYER

Par le passé, la majeure partie des services de développement des capacités du Centre relevait de la formation de groupe dispensée en présentiel sur le campus ou sur le terrain. Au fil des ans, la part des activités d’apprentissage à distance et des services hors formation pour les clients institutionnels a augmenté. Cette **stratégie de diversification** a permis au Centre d’atténuer l’impact de la pandémie de COVID-19 en réorientant fortement ses activités vers l’apprentissage à distance lorsque toutes les formations en présentiel ont dû être temporairement suspendues, et en mettant l’accent sur les services de développement des capacités institutionnelles en amont. Les enseignements tirés tout au long du parcours ont également fait du Centre un partenaire incontournable pour les mandants de l’OIT qui souhaitent obtenir des services de conseil sur les stratégies de transformation numérique. En 2024, **le rapport entre les services de formation et hors formation était de 60:40**, dans la fourchette cible fixée dans le programme et budget (2:1).

### VENTILATION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2014-2023)

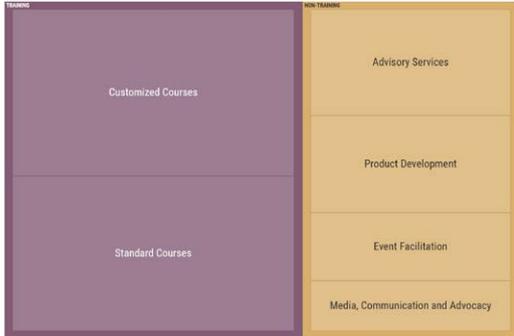


Source: MAP; les activités de développement de médias ont commencé à être enregistrées en 2016, lors de l'introduction de la nouvelle version de MAP.

L'importance des services hors formation visant à développer les capacités institutionnelles et à développer les capacités au niveau du système pour la performance durable du Centre devient également évidente lorsque l'on compare le nombre d'activités du Centre au cours de l'exercice biennal avec leurs contributions respectives aux coûts fixes (CFC). En résumé, si les activités de formation – et notamment les cours ouverts annoncés dans le calendrier – ont continué de représenter en 2024 l'essentiel des activités, des revenus nets et des participants, la contribution des activités hors formation à la performance durable du Centre a néanmoins été significative. Comme illustré ci-dessous, ces activités hors formation ont contribué de manière importante au résultat net et ont permis au Centre de rester productif tout au long de l'année civile, y compris pendant les mois hors saison et de saison intermédiaire comme janvier, février, mars et août. La diversification du portefeuille est donc également essentielle pour répartir à la fois le risque financier et la charge de travail entre les catégories d'actifs dans un environnement opérationnel volatil. La portée, l'impact et la performance financière de chaque actif du portefeuille sont justifiés dans les chapitres suivants.

*PONDÉRATION DES ACTIFS (2024)*

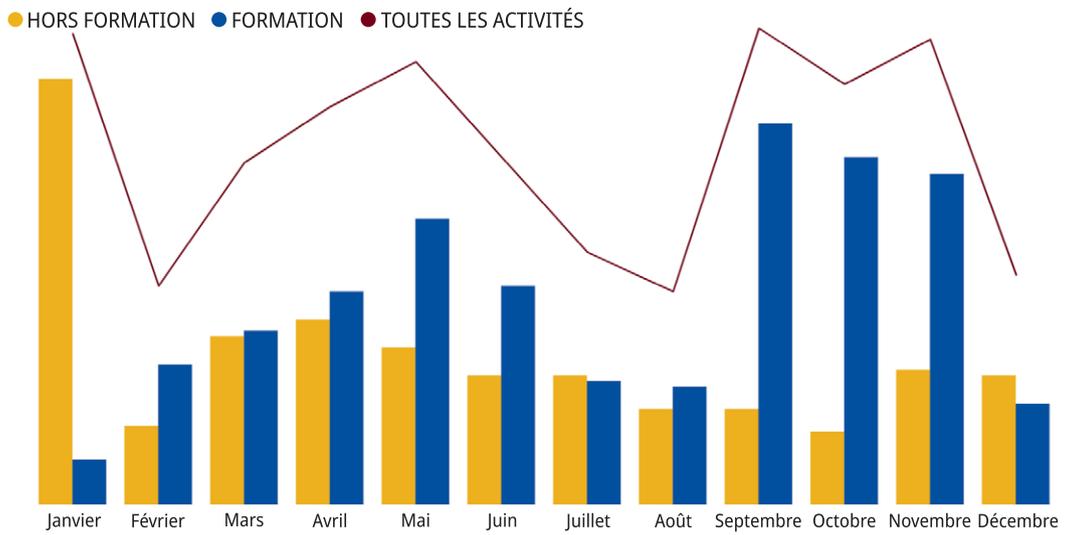
*PAR NOMBRE D'ACTIVITÉS*



*PAR CONTRIBUTION AUX COÛTS FIXES*



*ACTIVITÉS PAR MOIS CIVIL*



Source: MAP.

# 4. DOMAINES DE COMPÉTENCE

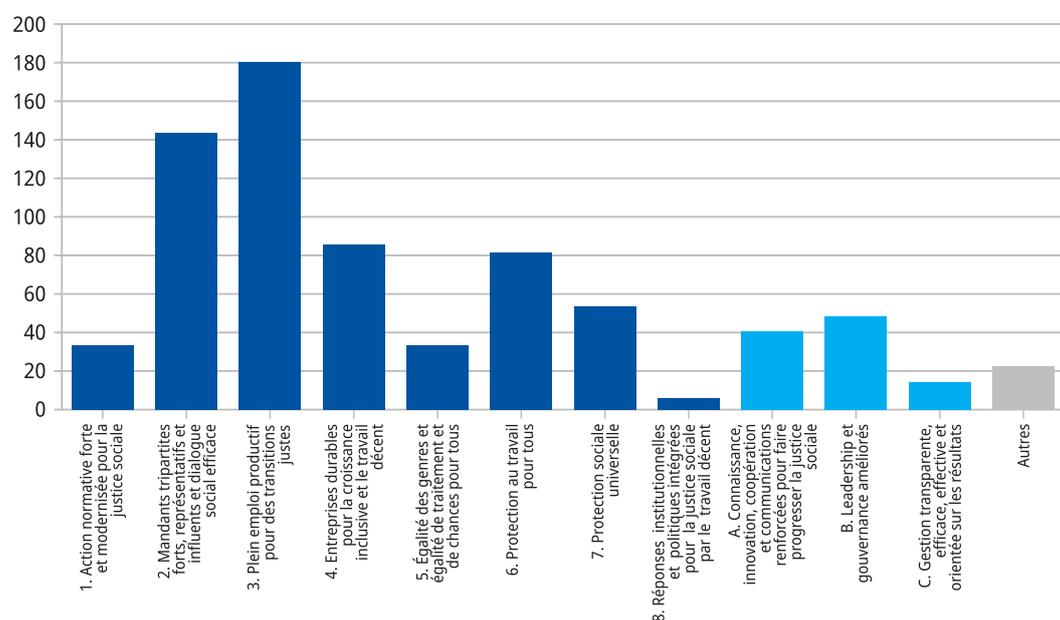
Les domaines de compétence du Centre sont encadrés par les cadres stratégiques de haut niveau de l'OIT. En 2024, ces documents d'orientation étaient le Plan stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025 et le P&B de l'OIT pour 2024-25. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le P&B de l'OIT a donné la priorité à huit résultats stratégiques et trois catalyseurs. Les domaines de compétence du Centre ont été classés en conséquence.



Source: P&B de l'OIT pour 2024-25, p. 15.

En 2024, neuf activités du Centre sur dix étaient directement liées aux résultats stratégiques de niveau supérieur ou à l'un des catalyseurs du P&B de l'OIT et, dans de nombreux cas, signalées par l'OIT dans le cadre de ces résultats. Activités diverses non directement liées au P&B de l'OIT relatives aux activités d'innovation en matière d'apprentissage et aux missions de soutien au développement de produits pour d'autres agences des Nations Unies.

### ACTIVITÉS DU CENTRE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET CATALYSEUR DE L'OIT (2024)



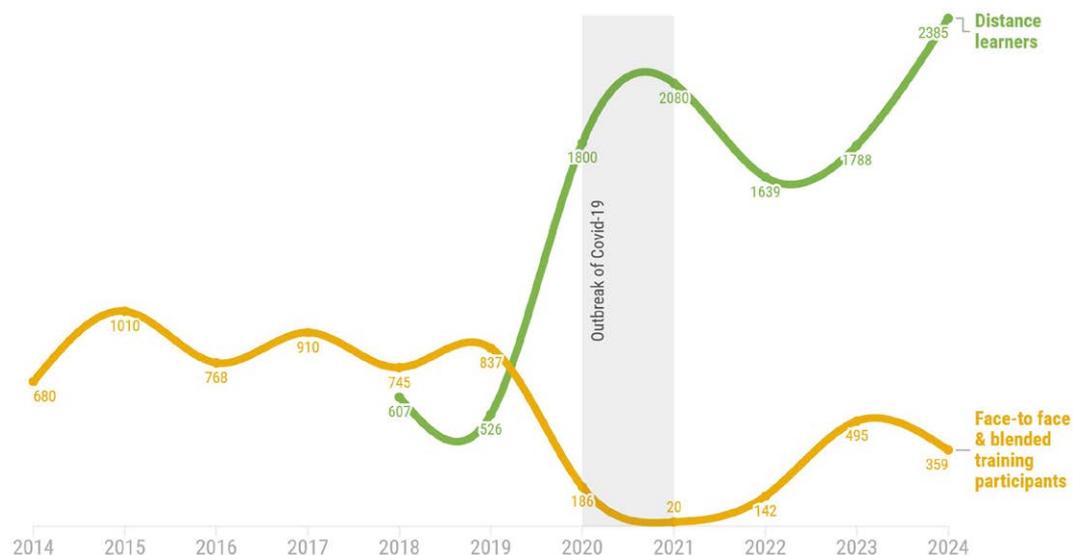
Le **lien programmatique fort entre l'OIT et le Centre** est également démontré par le fait que près de 60 pour cent des activités du Centre – parmi lesquelles la plupart des cours ouverts et toutes les académies – ont été conçues et/ou réalisées en partenariat direct avec l'OIT.

L'**alignement stratégique des travaux du Centre sur l'agenda politique de l'OIT** s'illustre également par l'ampleur de l'implication du Centre dans les activités de développement du personnel de l'OIT. Le Centre gère le programme de formation initiale pour le nouveau personnel de l'OIT, le programme de formation des directeurs de bureaux extérieurs de l'OIT, le cours de formation des cadres dirigeants et de la haute direction de l'OIT, l'académie de développement des partenariats de l'OIT, les cours de suivi et d'évaluation de l'OIT et les cours de programmation de l'OIT au niveau des pays pour le travail décent avec la participation maximale et l'approbation des experts de l'OIT en la matière. Ainsi, en 2024, le Centre a enregistré 5 298 inscriptions de membres du personnel de l'OIT correspondant à 2 744 apprenants uniques<sup>1</sup>, une hausse de 20 pour cent par rapport à 2023 (2 283).

Dans le même ordre d'idées, en 2024, le Centre a également servi de **pôle de connaissances à l'échelle du système des Nations Unies sur les messages politiques fondamentaux de l'OIT pour d'autres membres du personnel des Nations Unies**. En 2024, le Centre a enregistré 2 886 inscriptions de personnel lié à d'autres agences des Nations Unies, soit une augmentation de 27,6 pour cent par rapport à 2023 (2 261).

<sup>1</sup> Unique à chacune des modalités de formation

## PERSONNEL DE L'OIT FORMÉ PAR LE CENTRE (2014-2024)



Source: MAP.

### Parcours d'orientation de l'OIT



Historiquement, le parcours d'orientation de l'OIT vise à faciliter la compréhension de la culture et des valeurs de l'OIT, à clarifier les objectifs et les relations de travail de l'OIT et à favoriser un sentiment d'appartenance parmi les nouveaux membres du personnel. Le programme est organisé en étroite collaboration avec le département des ressources humaines, tandis que le CIF-OIT facilite pleinement la conception et l'exécution. Dans un souci d'inclusion, le parcours d'orientation de l'OIT 2024 a pris une forme différente puisqu'il a été ouvert à presque tous les nouveaux collègues éligibles qui ont rejoint l'organisation depuis janvier 2023, quelle que soit leur source de financement et leur localisation. Cette **nouvelle approche place l'inclusion au centre**, garantissant que tous les nouveaux membres du personnel de l'OIT commencent leur carrière avec le même niveau élevé de connaissance de leur organisation.

Le parcours d'orientation remanié de l'OIT comprenait une phase d'intégration en ligne de deux semaines, deux fois par an, couvrant les fondements de l'organisation, puis cinq phases régionales en ligne d'une semaine adaptées aux priorités et aux objectifs de chaque région. Les deux phases d'intégration ont porté sur des sujets tels que la vision et la mission de l'OIT, la gouvernance de l'OIT et les normes internationales du travail. Les cinq phases régionales se sont concentrées sur des domaines tels que la vision, les priorités et la structure régionales, la collaboration avec les bureaux ACT/EMP et ACTRAV, et l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.

Les webinaires en ligne ont comporté **des discussions interactives avec des experts clés de l'OIT ainsi que des activités dynamiques en salle de réunion** tirant parti de solutions d'apprentissage améliorées par la technologie telles que des tableaux blancs virtuels et des sondages en direct. Afin de faciliter des interactions hors ligne plus spontanées entre les participants, le Centre a également développé une expérience entre pairs emmenant les participants dans une visite virtuelle du siège de l'OIT à Genève pour améliorer les liens personnels et professionnels grâce à un contenu vidéo de petite taille afin de maximiser l'engagement et l'interaction.

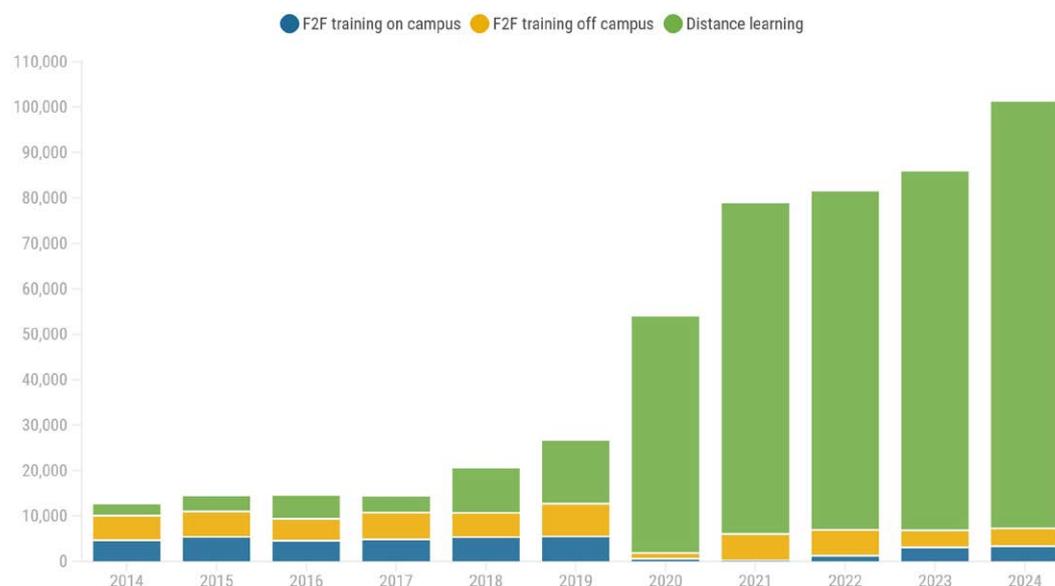
En l'espace de deux ans, le voyage d'orientation de l'OIT a touché un **total de 298 nouveaux membres du personnel de l'OIT à travers une série de 46 webinaires en ligne**, ce qui a conduit les participants à évaluer la qualité globale du programme à environ 4,1/5. Voici quelques-uns des principaux commentaires des participants: «La formation a été formidable et je remercie sincèrement tous les experts et organisateurs qui ont contribué à sa réussite!» et plus particulièrement le volet régional: «C'est une bonne chose que des sessions thématiques interrégionales aient été proposées pour encourager l'apprentissage et le partage de contexte entre les régions.»

# 5. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

## PORTÉE

En 2024, le nombre d'apprenants atteints par le Centre grâce à ses services de développement des capacités individuelles a encore augmenté. Par rapport à 2023, le nombre total d'inscriptions a augmenté de plus de 18 pour cent, passant de 85 842 à 101 201 inscriptions aux activités de formation du Centre. Cette augmentation s'explique en grande partie par la croissance continue du nombre d'apprenants en ligne tandis que le nombre d'apprenants en présentiel, tant dans les activités sur le campus que sur le terrain, s'est stabilisé conformément aux objectifs du P&B aux niveaux de 2023 (environ 61 pour cent et 55 pour cent, respectivement, des chiffres enregistrés en 2019 avant que frappe la pandémie). Les chiffres confirment ainsi que, conformément à la «nouvelle normalité» post-pandémie, le Centre a réussi à consolider sa base de formation en présentiel tout en poursuivant l'expansion de son univers d'apprenants en ligne grâce à une série de nouveaux services d'apprentissage en ligne.

### NOMBRE D'INSCRIPTIONS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2024)



Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), eCampus.

### Protection contre le travail des enfants en Arabie saoudite Formation de formateurs pour les agents de première ligne à Riyad du 8 au 12 décembre 2024

En réponse aux besoins identifiés par le ministère des Ressources humaines et du Développement social d'Arabie saoudite, et dans le cadre de son partenariat avec l'Organisation internationale du Travail, un programme de formation sur mesure a été conçu et réalisé à Riyad du 8 au 12 décembre 2024. Cette initiative visait à renforcer les capacités des agents de première ligne de différentes institutions gouvernementales à comprendre les causes profondes du travail des enfants et à mettre en œuvre des stratégies efficaces pour sa prévention et son élimination.

En utilisant la méthodologie de formation interactive et centrée sur l'apprenant du Centre, le programme a été dispensé en arabe pour garantir un engagement total et le respect des sensibilités culturelles locales. Il a fourni un aperçu complet de la politique nationale de l'Arabie saoudite en matière de travail des enfants, alignant les efforts nationaux sur les normes internationales du travail et les initiatives mondiales visant à éradiquer le travail des enfants. Des travaux pratiques en groupe, des études de cas et des séances interactives ont permis aux participants d'appliquer leurs connaissances à des scénarios réels.

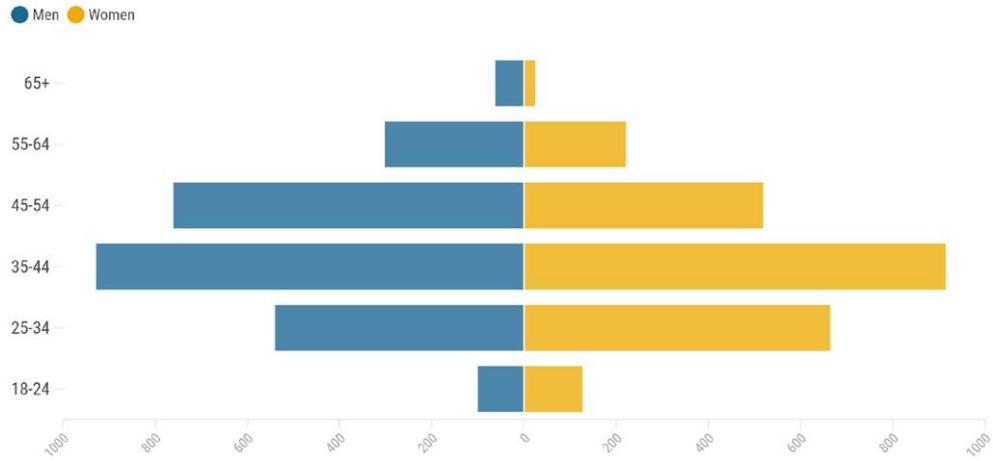
Cette activité représente une contribution significative à la Vision 2030 de l'Arabie saoudite et à son partenariat avec l'OIT, renforçant les capacités institutionnelles de manière durable et adaptée au contexte. L'évaluation de la formation a montré un impact positif, reconnaissant l'expertise du Centre dans la conception de programmes de formation participatifs et adaptés aux besoins locaux. Une phase de formation ultérieure suivra, axée sur l'autonomisation des participants avec les compétences générales nécessaires à un transfert efficace des connaissances et à la lutte contre le travail des enfants.



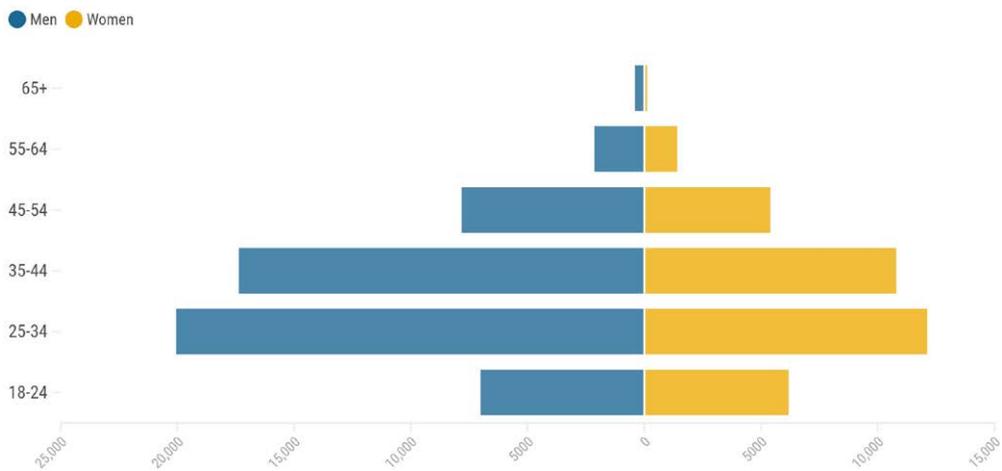
**Le Centre a atteint des apprenants du monde entier grâce à une offre numérique inclusive.** Tous les cours d'apprentissage à distance autoguidés du Centre ont été rendus accessibles gratuitement, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et dans plus de 40 langues. Toutes les offres eCampus du Centre ont été examinées pour l'inclusion numérique avant leur introduction sur le marché et le système informatique sous-tendant le système de gestion de l'apprentissage est certifié ISO pour la sécurité numérique et la confidentialité des données. Quelque 40 pour cent de tous les apprenants en ligne et 47 pour cent de tous les participants aux formations en présentiel étaient des femmes. Les données sur les participants révèlent également que les activités en ligne ont été très appréciées par les plus jeunes apprenants – hommes et femmes confondus – tandis que les activités de formation en présentiel étaient plus susceptibles d'être suivies par les professionnels en milieu de carrière occupant des postes plus élevés. En 2024, le Centre a continué de promouvoir l'équilibre entre les sexes dans les activités d'apprentissage en ligne grâce à des interventions ciblées comme le projet «Femmes entrepreneures vers le numérique». Le Centre a également mené plusieurs campagnes d'information dans les médias sociaux destinées explicitement aux femmes.

## L'UNIVERS DES APPRENANTS PAR SEXE ET COHORTE D'ÂGE (2024)

### COURS DE FORMATION EN PRÉSENTIEL

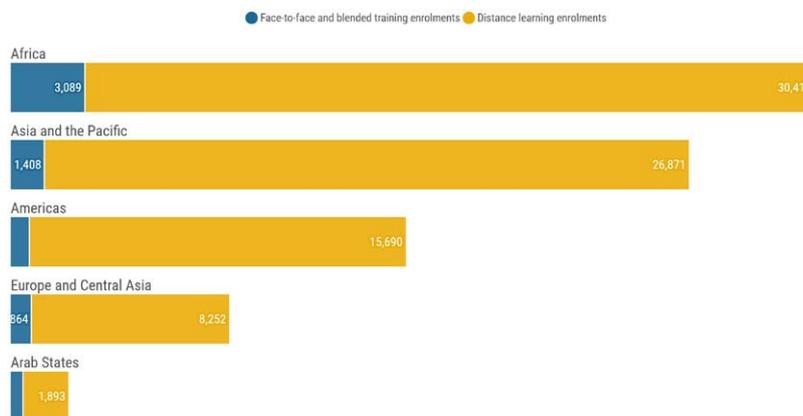


### ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE EN LIGNE



Source: eCampus et MAP.

## L'UNIVERS DES APPRENANTS PAR RÉGION (2024)



Source: MAP, eCampus, SoliComm.

## La quête d'une protection sociale universelle: Un réseau mondial de praticiens en devenir

Le Centre propose deux programmes de diplôme structurés et pluriannuels dans le domaine de la protection sociale, visant à renforcer les compétences des professionnels du monde entier. Ces filières de diplôme – **le diplôme d'analyste de la protection sociale** et **le diplôme de gestionnaire de la protection sociale** – offrent un parcours d'apprentissage flexible et modulaire qui permet aux participants d'adapter leur parcours d'apprentissage à leurs besoins et contextes professionnels.

Les participants peuvent choisir parmi un portefeuille diversifié de cours de formation en ligne, résidentiels et mixtes qui sont éligibles dans chaque filière. Pour obtenir un diplôme, les candidats doivent obtenir **trois certificats de réussite** dans la filière analyste ou **quatre certificats de réussite** dans la filière gestionnaire, dans un délai maximum de **cinq ans**. Une fois les cours obligatoires terminés, les participants entreprennent un **projet de synthèse**, qui leur permet d'appliquer les connaissances et les compétences acquises tout au long du programme à un défi réel de protection sociale dans un cadre de leur choix.

Depuis le lancement du premier diplôme en 2020, l'initiative n'a cessé de croître, reflétant la demande mondiale de développement professionnel de haute qualité en matière de protection sociale. En 2024, **51 professionnels de 39 pays** de différentes régions ont obtenu avec succès un diplôme ou les deux. Cela démontre la vaste portée géographique du programme et son rôle dans le renforcement des capacités institutionnelles d'un large éventail d'acteurs gouvernementaux et de partenaires sociaux.

À la fin du mois d'avril 2024, le programme a franchi des étapes importantes en termes de participation, avec au moins un cours éligible terminé par 1 151 participants dans la filière **analyste** et 2 002 participants dans la filière **gestionnaire**. Ces résultats soulignent l'impact croissant des filières de diplôme dans le renforcement des compétences des professionnels de la protection sociale et le soutien à des systèmes plus inclusifs.

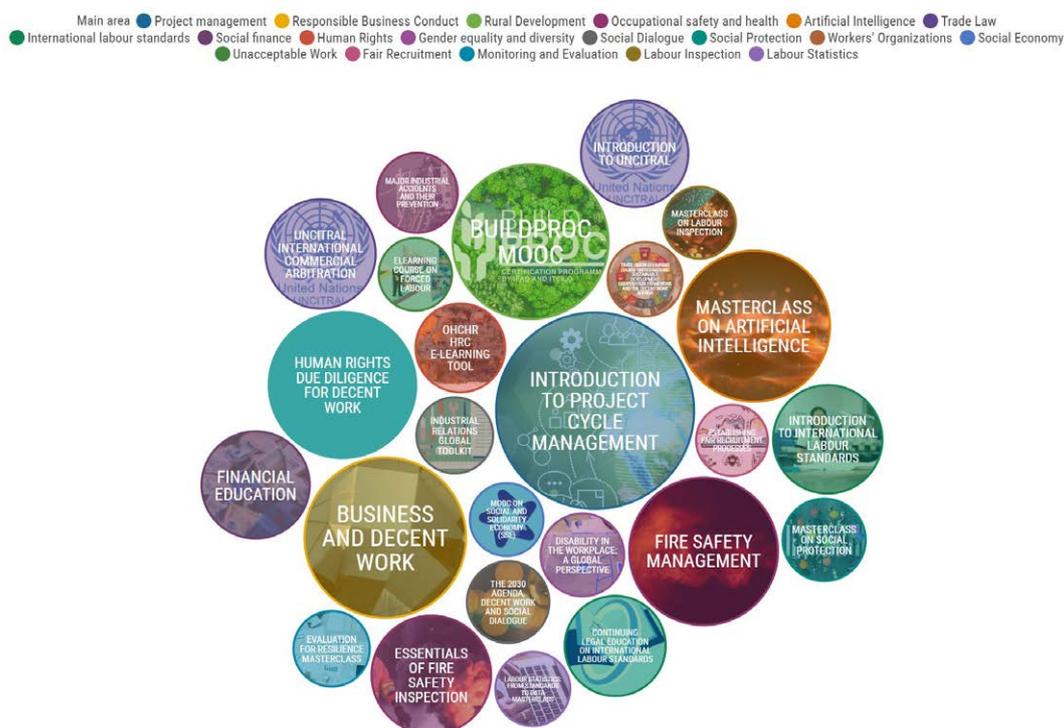
D'un point de vue stratégique, le cadre du diplôme ancre le programme dans une structure de certification solide qui améliore la planification, favorise les partenariats institutionnels à long terme et clarifie les parcours d'apprentissage. En intégrant la formation dans une qualification reconnue, il augmente également la valeur pour les apprenants et s'aligne sur les objectifs nationaux et mondiaux de renforcement des capacités.

### CARTE DES TITULAIRES DE DIPLÔMES DE PROTECTION SOCIALE DEPUIS 2020



Comme les années précédentes, la gestion du cycle de projet, les sujets liés à la sécurité et à la santé au travail (SST), les normes internationales du travail et les pratiques commerciales durables figuraient parmi les thèmes les plus populaires pour les activités d'auto-apprentissage. Les master classes sur l'IA nouvellement introduites ont suscité un vif intérêt. Les pratiques d'achats durables conformes aux meilleures pratiques internationales en matière de normes environnementales, sociales et de gouvernance ont également suscité un vif intérêt, soutenues par des projets de coopération technique mis en œuvre par le Centre avec le soutien financier d'institutions financières internationales comme le Fonds international de développement agricole et la Banque asiatique de développement.

## LES COURS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE AUTOGUIDÉS LES PLUS POPULAIRES PAR NOMBRE D'INSCRIPTIONS (2024)

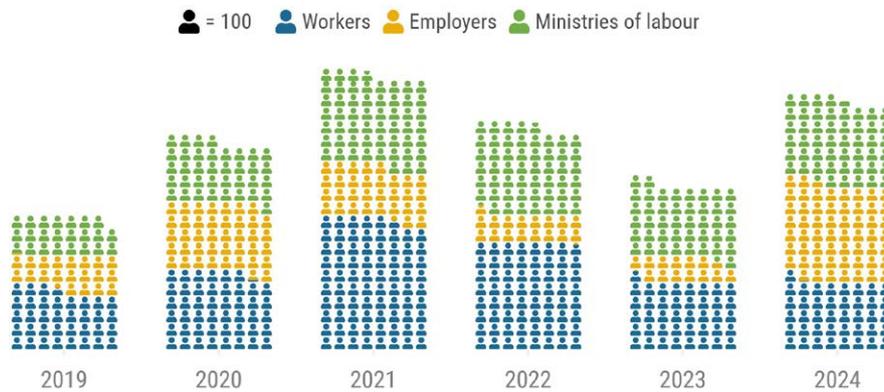


Légende: La taille des bulles est proportionnelle au nombre d'inscriptions. Par exemple, 4 935 personnes se sont inscrites au module de formation à la gestion de la sécurité incendie, 2 862 à celui sur les fondamentaux de l'inspection de sécurité, 5 182 à celui sur les entreprises et le travail décent, 7 734 à celui sur la gestion du cycle de projet et 2 398 au module d'apprentissage sur les NIT.

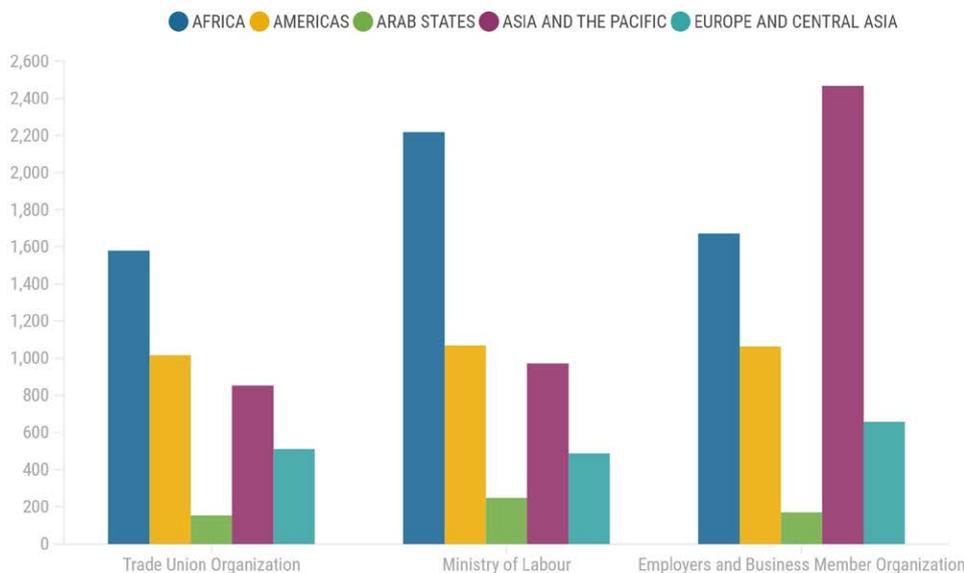
### Portée auprès des principaux mandants de l'OIT

Les principaux mandants de l'OIT sont définis comme étant les représentants gouvernementaux liés aux ministères du Travail et aux organismes représentatifs des travailleurs et des employeurs accrédités auprès de l'Organisation internationale des employeurs (OIE) ou de la Confédération syndicale internationale (CSI). L'inscription aux activités du Centre pour les principaux mandants se fait sur invitation et sous réserve de vérification. Les représentants des principaux mandants bénéficient d'un accès privilégié aux services d'apprentissage du Centre, recevant des bourses qui couvrent les frais de cours, les déplacements, le gîte et le couvert. Ces bourses sont financées soit par le Fonds de financement des bourses du Centre, soit par d'autres sources de subventions comme le budget ordinaire pour la coopération technique. Les restrictions du processus de sélection et les coûts de transaction des services connexes rendent plus difficile l'extension de la portée, même pour les activités d'apprentissage en ligne où les dépenses liées aux déplacements, à la nourriture et au logement ne s'appliquent pas. En conséquence directe, bien que le nombre total d'inscriptions par groupe cible ait presque doublé depuis 2019, la croissance a été inégale – en un mot, le Programme des activités pour les employeurs a continué d'exploiter les solutions numériques pour une meilleure portée tandis que le Programme des activités pour les travailleurs est revenu aux chiffres de 2019 en mettant à nouveau l'accent sur la formation en présentiel. Dans un contexte budgétaire austère, la situation pourrait nécessiter une promotion plus délibérée des solutions d'apprentissage numérique, également pour contrer l'impact discriminatoire de l'augmentation des frais de déplacement pour les participants hors région européenne.

**PORTÉE DE LA FORMATION AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2019-2024)**



**PARTICIPANTS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT PAR RÉGION (2024)**



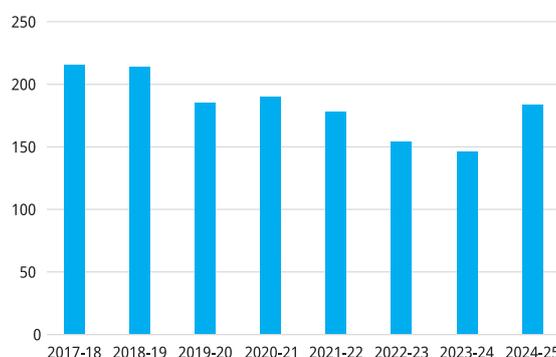
Source: MAP, eCampus; les inscriptions indirectes d'employeurs sur des plateformes externes ne sont pas incluses en raison du manque de données régionales.

La **Turin School of Development (TSD)**, une collaboration conjointe entre le Centre et les universités pour offrir aux personnes du monde du travail l'accès à des diplômes d'études supérieures sur des sujets de justice sociale, a également **augmenté le nombre d'étudiants en master au cours de l'année universitaire 2024-25 de 154 à 186 apprenants**, soit une augmentation de 17 pour cent). La TSD s'appuie sur l'expertise du Centre, de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, des universités locales telles que l'Université de Turin et l'Institut polytechnique de Turin (*Politecnico*), ainsi que d'un vaste réseau d'experts internationaux pour offrir des cours à la fois théoriquement fondés et orientés sur la pratique. Cette approche garantit que les participants sont non seulement exposés aux réflexions et recherches les plus récentes dans leurs domaines, mais également dotés des compétences pratiques et des connaissances nécessaires pour appliquer ces connaissances dans des situations réelles. Au cours de l'année universitaire 2024-25, le TSD proposait huit programmes de master.

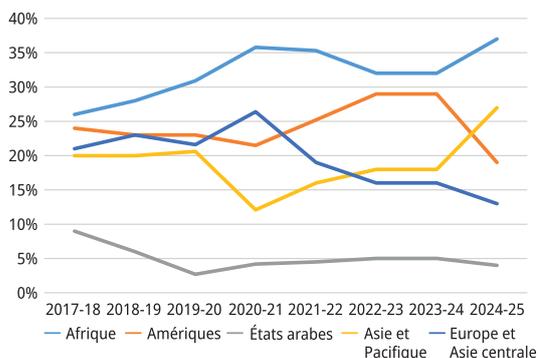
Fin 2023, la TSD a connu une transition dans sa gestion, suite au départ à la retraite de son ancien directeur. La transition a été l'occasion de revoir les opérations de l'école et de les préparer à la croissance pour l'exercice biennal 2024-25. Le secrétariat du TSD a été transféré en janvier 2024 au Bureau du Directeur de la formation, les frais de gouvernance ont été réduits et les économies ont été canalisées vers les bourses, et le mix de marketing a été affiné avec un accent redoublé sur les canaux de promotion numériques. Le Centre a également commandé une évaluation externe des programmes de master afin de mieux comprendre comment développer davantage l'offre de services. Ces mesures ont entraîné une forte augmentation des inscriptions de 20 pour cent lors de l'année universitaire 2024-25, avec une plus forte représentation des femmes (54 pour cent) et une plus forte représentation des étudiants des pays du Sud.

### STATISTIQUES DE LA TSD (2017-2024)

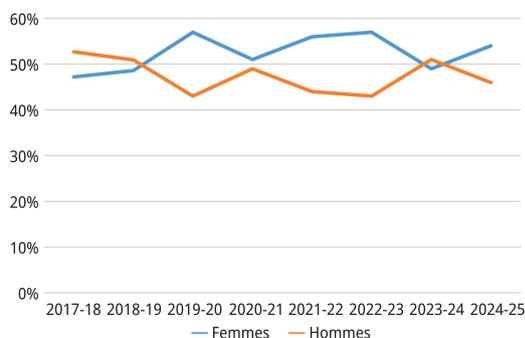
NOMBRE D'INSCRIPTIONS



RÉGION D'ORIGINE DES ÉTUDIANTS EN MASTER



RÉPARTITION PAR GENRE



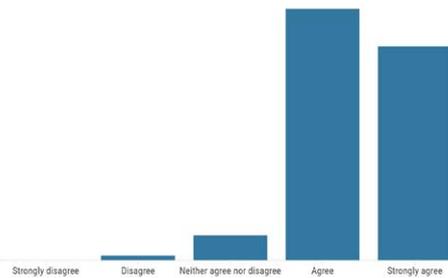
## RÉSULTATS

Les services d'apprentissage du Centre ont fait une réelle différence pour les apprenants. Les taux de satisfaction des clients, régulièrement surveillés dans toutes les activités d'apprentissage, montrent que **la satisfaction globale des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre était élevée** en 2024 (4,57), s'établissant à 4,56 pour l'apprentissage en ligne et à 4,57 pour la formation en présentiel sur une échelle de 1 à 5 où 5 désigne l'excellence du service. Les tests d'acquisition de connaissances réalisés à la fin de chaque activité révèlent que **85 pour cent des participants ont amélioré leurs connaissances**.

En outre, l'évaluation externe annuelle des activités d'apprentissage du Centre couvrant le portefeuille du Programme des activités pour les travailleurs a révélé qu'en 2024, **plus de 9 anciens participants sur 10 peuvent appliquer les connaissances nouvellement acquises dans leur environnement de travail** et 53 pour cent d'entre eux ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances.

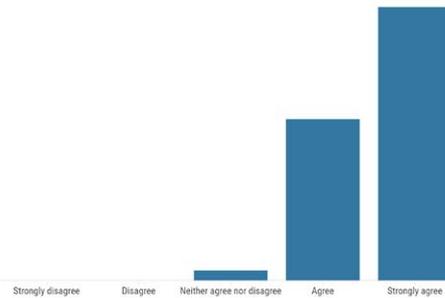
### L'EFFICACITÉ EN CHIFFRES (ÉVALUATION 2024)

The course provided many examples that translated theory into practice



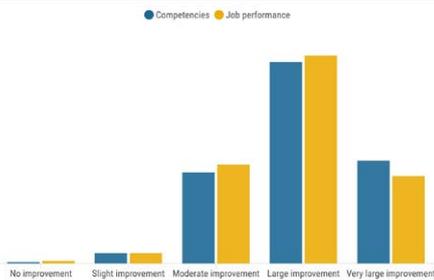
Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

The course contributed to my motivation for further development of my competences in the field



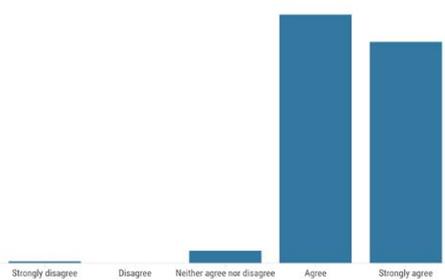
Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

To what extent did your competencies and on-the-job performance improve as a result of your participation in the training activity?



Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

I can apply the knowledge created in this course to my work setting or other non-course related activities



Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

## Changement positif signalé par un participant du syndicat des travailleurs du verre, au Kenya

### Contexte

Apeles Ohwalo est une professionnelle travaillant avec le syndicat des travailleurs du verre, basé à Nairobi, au Kenya. Elle a participé aux activités de formation «Académie mondiale des travailleurs sur la sécurité et santé au travail en tant que droit fondamental: Implications pour les politiques et stratégies syndicales» (cours à distance entièrement en ligne et flexible). Le cours auquel elle a participé était axé sur l'amélioration des connaissances et des compétences nécessaires à une gestion efficace des risques et à la prévention des accidents sur le lieu de travail. L'un des principaux enseignements de cette formation a été la capacité d'examiner les rapports d'accident pour déterminer les causes et la probabilité de blessures corporelles. Cette compétence en matière d'évaluation de la gestion des risques a été cruciale pour son rôle au sein du syndicat.

### Résultats obtenus

Apeles a appliqué avec succès les connaissances et les compétences acquises lors de la formation de plusieurs manières concrètes dans son contexte professionnel.

- L'une de ses contributions importantes a été la révision et l'amélioration des conventions collectives. Grâce à sa compréhension approfondie de la sécurité et santé au travail (SST), elle a pu plaider en faveur de l'inclusion de clauses qui répondent aux besoins des jeunes travailleurs et des femmes sur le lieu de travail. Cette inclusion garantit que ces groupes sont représentés de manière adéquate et que leurs problèmes sont pris en compte lors des négociations. Par exemple, Apeles a participé activement aux négociations de convention collective, en veillant à ce que les jeunes soient impliqués dans les processus d'évaluation au niveau du lieu de travail.

- Un exemple spécifique de son impact est visible dans son travail avec la société à responsabilité limitée Saifee au Kenya. Apeles faisait partie d'une équipe qui a négocié avec succès une convention collective au niveau de l'entreprise, qui, malgré une certaine résistance initiale, a été signée début 2024. Cette convention collective comprenait des dispositions permettant aux jeunes travailleurs de participer aux évaluations de SST, ce qui constitue une avancée significative dans ses efforts de sensibilisation.
- De plus, Apeles a développé une matrice de signalement pour rationaliser le processus de déclaration des accidents parmi les jeunes travailleurs du secteur du verre. Cette matrice permet de suivre les incidents et garantit que le syndicat peut prendre des mesures en temps opportun. Elle a également participé à la formation des jeunes travailleurs sur la manière d'utiliser efficacement cette matrice, en veillant à ce qu'ils comprennent les procédures de signalement et puissent communiquer rapidement les problèmes.
- Le syndicat dispose désormais de meilleures données sur les accidents du travail, ce qui fournit une feuille de route pour de nouvelles améliorations. Cette approche axée sur les données leur permet d'identifier les domaines à améliorer et de suivre les progrès au fil du temps.
- Enfin, Apeles a élaboré un manuel de SST, qui sera distribué aux travailleurs syndiqués.

#### Facteurs favorables:

- Un facteur favorable clé est l'inclusion des jeunes travailleurs et de leurs problèmes dans les conventions collectives, ce qui a contribué à garantir que leurs voix soient entendues et que leurs besoins soient pris en compte.
- La volonté des entreprises de collaborer avec le syndicat sur les questions de SST a également joué un rôle important.

#### Facteurs défavorables:

- L'un des principaux obstacles est le manque d'intérêt de certains jeunes travailleurs à faire partie de l'équipe de négociation, probablement en raison des exigences et des complexités liées aux négociations de convention collective.
- En outre, même si les politiques ont été revues et améliorées, leur mise en œuvre reste un défi. Pour garantir que les politiques révisées soient effectivement mises en pratique, il faut un effort continu et une collaboration entre le syndicat et les entreprises.

Extrait de l'évaluation externe 2024 des activités de formation du Centre, p. 65. <https://www.itcilo.org/external-evaluation-2024-report-brief>.

Les programmes de master de la TSD, quant à eux, ont dans de nombreux cas accéléré **la carrière des diplômés et, en fin de compte, renforcé leur capacité à promouvoir un travail décent pour tous**. En 2024, le Centre a commandé une étude de suivi pour évaluer l'efficacité des programmes de master de la TSD, et plus particulièrement pour

- Évaluer la situation professionnelle et la progression de carrière des anciens participants;
- Évaluer la satisfaction des anciens participants quant au contenu du programme, à son exécution et à l'expérience globale;
- Identifier les compétences et aptitudes clés acquises grâce aux programmes;
- Recueillir des commentaires pour une amélioration continue des programmes.

L'étude a utilisé une approche mixte, comprenant des évaluations quantitatives et des entretiens qualitatifs auprès d'anciens participants et de participants actuels. La collecte de données s'est concentrée sur les résultats en matière d'emploi, l'application des compétences, les niveaux de satisfaction et les commentaires spécifiques sur le programme et son exécution.

L'étude a tiré les grandes conclusions suivantes:

- **Emploi et avancement de carrière des anciens participants:** La majorité des anciens participants de la TSD ont réussi à trouver un emploi dans leur domaine respectif, et nombre d'entre eux ont fait état d'avancées significatives dans leur carrière. Les programmes de master ont contribué à améliorer leurs aptitudes et compétences professionnelles.
- **Niveaux de satisfaction:** Les anciens participants se sont déclarés très satisfaits des programmes de master. Ils apprécient le programme d'études complet, la qualité de l'enseignement et les applications pratiques de leurs études. Toutefois, des suggestions d'amélioration ont été formulées dans des domaines tels que la gestion de la charge de travail et l'inclusion d'études de cas plus diversifiées.
- **Aptitudes et compétences:** Les anciens participants ont souligné l'acquisition de compétences essentielles, notamment la pensée analytique, l'analyse politique et la gestion de projets. Ces compétences ont été directement applicables à leurs fonctions actuelles, contribuant ainsi à leur développement professionnel et à leur efficacité.
- **Programme d'études et exécution:** Les commentaires indiquent la nécessité d'une meilleure information préliminaire concernant la charge de travail et les attentes, d'un contrôle accru de la participation pour assurer la cohésion du groupe et d'un appel à la diversification des contextes des conférences et des études de cas pour inclure des régions hors UE et États-Unis. Il est également suggéré d'allonger la durée de la phase en présentiel des programmes.
- **Communication et réseautage:** Les possibilités de communication formelle et informelle entre les participants aux différents programmes de master ont été identifiées comme bénéfiques. Les anciens participants ont apprécié les possibilités de réseautage qui leur ont été offertes pendant leurs études et ont recommandé d'étendre ces interactions.
- **Méthodes d'enseignement innovantes:** Il est recommandé d'explorer les méthodes d'enseignement et d'évaluation des connaissances au-delà de l'approche traditionnelle, y compris l'introduction de l'intelligence artificielle le cas échéant. Cela permettrait d'améliorer l'expérience d'apprentissage et de mieux préparer les participants à l'évolution des exigences de leur profession.

Les résultats de l'évaluation ont été intégrés à la conception de l'année universitaire 2024-25, en mettant davantage l'accent sur la communication franche avec les étudiants, en répartissant mieux la charge de travail, en mettant davantage l'accent sur la diversité du corps professoral et en accélérant le processus de notation du thèse de master et de délivrance du diplôme final.

## **Changement positif rapporté par un diplômé du programme de master en relations professionnelles et de travail**

Aslim Singh, originaire de Guyane, a participé au master en relations professionnelles et de travail lors de l'année universitaire 2022-23.

Aslim travaille dans une organisation de travailleurs en Guyane, où sa formation dans le cadre du programme de master lui a été très bénéfique. L'accent mis par le programme sur la représentation des travailleurs, la promotion de la négociation collective et la promotion de la liberté d'association a directement influencé ses responsabilités quotidiennes. En outre, l'accent mis par le programme sur l'Organisation internationale du Travail (OIT) et ses efforts pour faire progresser les relations de travail et le dialogue social à l'échelle mondiale a fourni à Aslim une perspective plus large sur la manière dont les relations professionnelles s'intègrent aux questions mondiales de travail.

Les connaissances les plus précieuses qu'a acquises Aslim grâce au programme tournent autour du concept de dialogue social, qui était au centre de sa thèse. Avant le master, il en reconnaissait le potentiel mais n'en saisissait pas pleinement la profondeur et les applications pratiques. Le programme a amélioré sa compréhension, notamment dans la mise en œuvre du dialogue social dans le contexte des défis auxquels la Guyane est confrontée.

Le programme a préparé Aslim aux défis contemporains du monde du travail, tels que le travail sur plateforme et les nouvelles formes d'emploi. Bien que ces problèmes ne soient pas encore aussi répandus en Guyane, le programme lui a donné la clairvoyance nécessaire pour anticiper et planifier leur émergence. Cette préparation comprend l'élaboration de réponses politiques publiques appropriées et l'évitement des pièges observés dans d'autres pays, en garantissant un traitement équitable pour tous les travailleurs.

Bien que le programme soit complet, certains domaines pourraient être améliorés. Aslim a noté que le volet économique du cours sur les relations de travail était un défi pour certains collègues sans formation en économie. Bien qu'il y soit parvenu grâce à sa formation en économie, il a trouvé les éléments juridiques plus difficiles, n'ayant jamais suivi de cours de droit auparavant. Il a suggéré que la fourniture de documents préparatoires résumés pourrait aider les étudiants à mieux comprendre ces concepts avant le début des cours.

Aslim a appliqué avec succès les théories et les concepts du programme dans sa pratique professionnelle. Ses récentes discussions avec ses collègues de l'OIT sur le salaire minimum en sont un exemple. En utilisant la convention sur le salaire minimum de l'OIT, ils ont abordé les défis du salaire minimum en Guyane, démontrant l'application pratique des normes internationales du travail apprises au cours du programme.

Extrait de l'étude de suivi 2024 pour évaluer l'efficacité des programmes de master du CIF-OIT, p. 75.

# 6. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

## PORTÉE

**Les services du Centre visant à renforcer la capacité institutionnelle de ses partenaires ont continué de se développer grâce à une forte demande de solutions d'apprentissage numérique et de collaboration.** Ces services de développement des capacités institutionnelles se concentraient sur **le soutien au développement de produits et les services de conseil stratégique.** En 2024, le Centre a réalisé 78 services de conseil stratégique et 97 missions liées au développement de produits d'apprentissage (175 activités), soit une diminution de 11 pour cent par rapport à 2023 (196 activités) en termes de nombre d'activités et de 9,6 pour cent en termes de contribution globale aux coûts fixes.

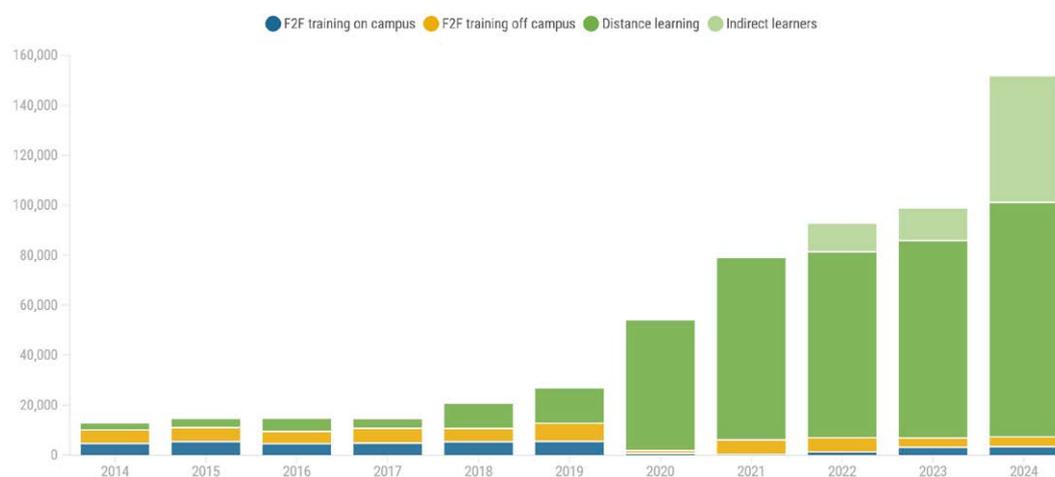
L'objectif principal des **activités de soutien au développement de produits** du Centre en 2024 était le **développement de matériel d'apprentissage, de cours en ligne et de plateformes d'apprentissage pour les organisations partenaires locales.** Ces services de conseil ont souvent été regroupés dans des paquets de services sous contrat de l'OIT et fournis en partenariat étroit avec des experts des départements de politique et des bureaux extérieurs de l'OIT. En règle générale, les missions ont été confiées à des organisations partenaires locales appartenant à des mandants de l'OIT, notamment des instituts de formation syndicale, des OE, des instituts de formation d'inspecteurs du travail et des centres de formation en administration du travail et en relations professionnelles.

Sur demande, le Centre a également fourni un **soutien opérationnel et de maintenance pour ces plateformes.** Ces services de suivi comprennent, entre autres, l'hébergement de ces plateformes sur le serveur du Centre, la conservation du contenu d'apprentissage, la prestation de services d'analyse de l'apprentissage, le soutien technique aux utilisateurs et le soutien à la certification numérique. Depuis 2024, la portée de ces services est suivie et signalée comme des bénéficiaires indirects de formation.

En 2024, le Centre a enregistré près de 60 000 inscriptions **sur des plateformes d'apprentissage développées et maintenues pour le compte de ses intermédiaires institutionnels**, soit une augmentation de plus de 350 pour cent par rapport à 2023 où 12 818 inscriptions avaient été enregistrées. Cette forte croissance est principalement due à l'inscription d'apprenants sur les plateformes e-SST organisées par le Centre pour le compte d'OE, et à l'inscription de femmes entrepreneures sur la plateforme mondiale d'apprentissage en ligne organisée par le Centre dans le cadre du projet Femmes entrepreneures vers le numérique financé par la Fondation Microsoft. Depuis 2022, et à la demande préalable du Groupe des employeurs, le Centre signale ces participants comme des *bénéficiaires indirects* atteints par le biais d'intermédiaires

institutionnels, comme indicateur clé de performance de sa capacité à tirer parti de la portée par le biais de partenaires locaux à l'aide de la technologie numérique.

### *BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DU CENTRE (2022-2024)*



Source: MAP, eCampus, SoliComm, plateformes externes d'apprentissage en ligne gérées par le Centre.

En ce qui concerne **les services de conseil stratégique**, le Centre a fourni ces services à un large éventail d'organisations, parmi lesquelles des instituts de formation des travailleurs, des OE, des centres de formation gouvernementaux, des centres d'EFTP et d'autres entités. Ces services de conseil mettaient l'accent sur la **conception de la stratégie organisationnelle et sur les aspects opérationnels de la mise en œuvre de la stratégie**, et l'accent thématique était mis sur les processus de transformation numérique, les services fondés sur les données pour une prise de décision basée sur des preuves et l'innovation en matière d'apprentissage.

Par exemple, le Centre a réalisé un service de conseil pour le développement d'un plan d'adhésion pour l'Association des industries d'Haïti, cocréé un plan d'amélioration des capacités numériques pour l'équipe d'appui au travail décent pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, aidé le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à appliquer la méthode de collecte des résultats afin de mieux saisir les données qualitatives sur les effets à long terme des interventions de l'OIT dans le cadre des programmes par pays pour le travail décent et mené une évaluation des capacités institutionnelles de l'Académie du Département de la protection sociale et du développement aux Philippines. Le Centre a également conseillé le ministère italien du Travail et des Politiques sociales sur une stratégie pour le développement d'une École nationale des politiques actives du marché du travail.

## Une collaboration stratégique pour de meilleures politiques actives du marché du travail grâce au développement des capacités institutionnelles: Sviluppo Lavoro Italia

En 2024, le Centre et Sviluppo Lavoro Italia ont conclu la phase de mobilisation d'une ambitieuse initiative de renforcement des capacités visant à renforcer le système actif du marché du travail italien. Le projet découle de l'accord de haut niveau signé entre le ministère du Travail et des Politiques sociales et le Centre lors des célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre en octobre 2024. Imaginée selon une approche participative et de coconstruction, la collaboration – marquant un investissement stratégique dans le développement institutionnel – a été planifiée lors d'un atelier de réflexion sur la conception qui s'est tenu en novembre 2024, impliquant des acteurs clés du Centre, de Sviluppo Lavoro Italia et du ministère du Travail et des Politiques sociales. Cet effort conjoint a conduit à la cocréation d'une intervention globale ciblant le développement des capacités individuelles, organisationnelles et au niveau du système.

Le projet soutiendra le lancement institutionnel et l'opérationnalisation de la Scuola Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, le Centre agissant en tant que partenaire stratégique dans des domaines allant de la conception organisationnelle à la formation des formateurs sur l'innovation dans la prestation de formation et sur les compétences générales dans les services publics de l'emploi. Encadrant une collaboration à long terme, l'initiative incarne l'approche en triple hélice du Centre, promouvant un changement durable et systémique dans l'écosystème du marché du travail italien, impliquant les programmes ODPS, EPAP et LIP avec leur expertise technique respective, avec le soutien de la coordination de l'initiative Catalyst.



Le Centre a également fourni une large gamme de **services de soutien à l'innovation**, notamment des conseils sur les moyens de **mettre à l'essai et à l'échelle des solutions innovantes** qui renforcent l'ampleur et l'impact des politiques et des institutions promouvant la justice sociale par le travail décent. Un exemple marquant de service de conseil sur des solutions innovantes pour promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail a été le *concours Posterheroes* organisé par le Centre en septembre 2024 au siège des Nations Unies, à l'occasion du Sommet de l'avenir. L'exposition a été à nouveau présentée lors de la session du Conseil d'administration de l'OIT en novembre 2024.

## Une image vaut (plus de) mille mots



La narration visuelle peut mettre en lumière les principes de justice sociale, en invitant à de nouvelles perspectives sur des récits familiers. En tirant parti du pouvoir des images, le Centre utilise l'art pour amplifier la conversation autour de la justice sociale. Depuis qu'ils ont uni leurs forces il y a quatre ans, le Centre et Posterheroes ont créé une plateforme mondiale dédiée à la sensibilisation et à la promotion du changement sur les problèmes sociaux les plus urgents d'aujourd'hui.

Posterheroes, un concours international qui, chaque année, fusionne l'art visuel avec le commentaire social, invitant les designers, les illustrateurs et les créatifs – professionnels et étudiants – à réfléchir aux problèmes sociaux et environnementaux. Chaque année, les participants réalisent des affiches percutantes (70x100 cm) qui communiquent leur vision et leurs idées. Les 40 meilleures sont présentées dans des expositions et intégrées dans des publications, des ateliers et des événements de renforcement des capacités sur le terrain, allant au-delà des expositions traditionnelles et atteignant des publics divers. Le Centre joue un rôle clé dans l'élaboration des dossiers thématiques qui définissent le concours chaque année, en veillant à ce qu'il reste à l'avant-garde des initiatives mondiales en matière de justice sociale.

La 12<sup>e</sup> édition de Posterheroes, intitulée «Beautifully Diverse – redefining disability», a marqué une étape importante pour l'initiative. Elle a transcendé ses racines créatives pour atteindre directement les dirigeants et les décideurs politiques internationaux. En septembre, l'exposition s'est rendue au siège des Nations Unies à New York pour le **Sommet de l'avenir** et en octobre, elle est arrivée au siège de l'Organisation internationale du Travail à Genève. Là, elle a captivé le **Conseil d'administration de l'OIT** lors de sa 352<sup>e</sup> session, soulignant l'influence croissante de l'art comme catalyseur du changement social.

Le programme «Beautifully Diverse» a incité les artistes et le public à repenser le concept de normalité, en célébrant la diversité comme pierre angulaire de la résilience et du progrès. Centrée sur le handicap, l'exposition mettait en lumière la valeur inhérente, la dignité et les contributions uniques de chaque individu. Elle a agi comme un appel à l'action pour bâtir **des communautés et des lieux de travail inclusifs** qui respectent et autonomisent les personnes handicapées. Cette vision s'aligne sur la [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion des personnes handicapées](#) et sur la mission de l'OIT visant à promouvoir la justice sociale.

Accédez à l'histoire complète et à toutes les affiches ici: <https://www.itcilo.org/stories/picture-speaks-thousand-words>.

## RÉSULTATS

La chaîne de résultats qui sous-tend les services de développement des capacités au niveau institutionnel du Centre suppose que des éléments tangibles tels qu'une plateforme d'apprentissage en ligne, un manuel de formation ou un plan d'action est rédigé (intran) puis est utilisé par le client (produit), avec des résultats intermédiaires émergents (retombée)

et contribue finalement aux opérations durables de l'organisation (résultat). Le changement durable à long terme (impact) serait une contribution de l'organisation à la justice sociale, dans le contexte local et par rapport aux objectifs fixés.

Avant 2020, l'approche d'assurance qualité du Centre en matière de développement des capacités institutionnelles se concentrait sur la preuve des intrants, des produits et parfois des retombées d'une mission donnée. Les évaluations de suivi des résultats étaient quant à elles l'exception car le nombre de services fournis était faible, les accords de non-divulgateion compliquaient souvent la collecte de données et les clients n'étaient pas disposés à contribuer aux évaluations prévues un an *après* la conclusion du contrat. Les évaluations d'impact ont été considérées comme hors sujet, en raison du faible degré de confiance dans l'attribution des changements positifs durables dans la société aux intrants du Centre.

Lorsque le poids et l'importance du développement des capacités institutionnelles dans le portefeuille de services du Centre ont augmenté pendant la pandémie de COVID, les membres du Conseil ont appelé le Centre à se concentrer sur cette approche centrée sur les résultats du système d'assurance qualité. En 2021, le Centre a commandé un examen externe de ses processus d'assurance qualité, a mis au point une boîte à outils d'assurance qualité à l'usage des programmes techniques et, à partir de 2022, a réalisé des évaluations internes de certaines missions. À partir de 2025, des évaluations externes annuelles d'échantillons de ces missions de conseil seront réalisées avec un budget centralisé.

**Un exemple notable des résultats et de l'impact des services de soutien au développement de produits du Centre** est la fourniture de solutions logicielles de **gestion de la relation client (CRM)** aux organisations d'employeurs et d'entreprises (OE). Proposé dans le cadre du Programme des activités pour les employeurs depuis 2013, ce service répond à un objectif prioritaire d'ACT/EMP: soutenir l'augmentation du nombre d'OE membres.

Le P&B de l'OIT pour 2024-25 (Produit 2.1) exige le renforcement de la capacité institutionnelle des OE à être fortes, indépendantes et représentatives. Il est essentiel d'aider les OE à élaborer des stratégies d'adhésion efficaces pour atteindre cet objectif. Ainsi, le service CRM du Centre permet d'évaluer un changement positif durable grâce à des indicateurs de performance objectivement vérifiables.

Depuis sa création en 2013, le Centre a aidé 55 OE sur cinq continents à mettre en place des installations de CRM (produit). Parmi elles, 35 utilisaient encore activement le système CRM en 2024 (retombée) – un fait confirmé par la gestion continue de la plateforme du Centre, proposée contre rémunération du service. La demande d'installations CRM reste forte, largement alimentée par le bouche-à-oreille parmi les OE, attestant de la valeur perçue du service. Il est important de noter que le passage aux plateformes en nuage a renforcé davantage la croissance en réduisant les coûts d'hébergement annuels d'environ 60 pour cent. Rien qu'en 2024, cinq nouveaux systèmes CRM ont été mis en place. Certaines OE avancées ont personnalisé davantage le système CRM du Centre.

La **Fédération des employeurs de Ceylan (EFC)** en est un exemple marquant. S'appuyant sur le système CRM du Centre, l'EFC a mis au point un système personnalisé qui permet à

sa direction d'attribuer une valeur monétaire à ses services et de mieux comprendre leur impact sur les organisations membres. En 2024, les principaux utilisateurs du système CRM comprenaient des organisations d'employeurs de l'Ouganda, du Cambodge, du Belize, du Liban, de Tanzanie, du Kenya et du Congo-Brazzaville, où plusieurs membres du personnel accédaient quotidiennement au système. Le déploiement du système est souvent associé à une formation sur les politiques d'adhésion et à des services de conseil stratégique. Cette approche intégrée s'est avérée transformatrice pour de nombreuses organisations.

### Changement positif durable signalé par les OE

Bien qu'il soit difficile d'établir un lien de causalité entre l'utilisation d'un système CRM et l'augmentation du nombre de membres, en raison de facteurs tels que les conditions économiques et l'offre de services plus large, des organisations comme la Chambre de commerce du Belize et les organisations d'employeurs en Ouganda, au Cambodge et en Tanzanie ont affiché des progrès constants. L'amélioration de la gestion des données des membres grâce au système CRM a contribué à cette tendance.

Une enquête instantanée menée pour ce rapport d'exécution a révélé plusieurs avantages récurrents chez les utilisateurs:

- **Profilage et segmentation des membres:** Capacité améliorée à adapter les services, à identifier les opportunités de croissance et à renforcer l'engagement.
- **Amélioration de la fidélisation:** Identification précoce des membres potentiellement inactifs et mise en œuvre de stratégies de fidélisation proactives.
- **Canaux de contact étendus:** Réduction de la dépendance excessive d'un point de contact unique au sein des entreprises membres.
- **Surveillance financière:** Contrôle renforcé des performances financières et des cotisations des membres.
- **Communication interne:** Partage d'informations simplifié entre les secrétariats des OE membres.
- **Rapports:** Des rapports plus précis et exploitables pour la haute direction et les membres du conseil d'administration.

L'exemple typique est celui de la FUE. Depuis 2021, la Fédération des employeurs ougandais (FUE) utilise la base de données CRM. Avec le soutien du Centre, la FUE a introduit des indicateurs clés de performance liés à l'adhésion pour surveiller non seulement le recrutement et la fidélisation des membres, mais également l'utilisation des services, la satisfaction des membres et la valeur ajoutée globale de ses offres.

Les efforts de fidélisation ont été très fructueux, visant à conserver la quasi-totalité des membres existants. Les initiatives de réintégration visent à récupérer 10 à 15 pour cent des anciens membres. En 2024, le taux de recrutement a atteint 10 pour cent des membres payants, un résultat encourageant. De plus, 30 pour cent des membres ont activement utilisé les services de la FUE. La FUE a démontré une performance considérablement améliorée pour tous ces indicateurs, par rapport à la période pré-CRM, au cours de laquelle l'organisation a été confrontée à de sérieux défis financiers et à des difficultés pour maintenir sa base de membres. Un élément central de cette transformation a été la mise en œuvre de la stratégie d'adhésion, y compris un nouveau système de gestion de comptes, intégré au système CRM. L'accent mis sur l'engagement des membres – rendu possible par une prise de décision basée sur les données et une meilleure gestion des données – a également joué un rôle crucial dans ce succès.

En outre, les informations tirées du système CRM ont entraîné un changement stratégique dans la structure tarifaire de la FUE, introduisant un modèle de double adhésion, qui a largement contribué à l'amélioration des performances financières:

- **Membres haut de gamme:** Elle cible les entreprises et les PDG influents.
- **Large base de membres:** Elle offre une option d'adhésion «légère» avec des prix abordables, un accès aux services en ligne, un chatbot 24/24 et 7/7, des modèles de documents de RH et des ressources de formation virtuelles.

Afin de capitaliser davantage sur les capacités de CRM, la FUE prévoit d'embaucher un expert en TI à temps plein en 2025 pour maximiser le potentiel de la CRM et soutenir les efforts de transformation numérique de l'organisation.

Un exemple des résultats et de l'impact des services de conseil stratégique du Centre est la mission de conseil pour l'équipe d'appui technique au travail décent pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, qui comprenait la cocréation d'un plan d'amélioration des capacités numériques pour le bureau.

### Un plan d'amélioration des capacités numériques pour l'équipe d'appui technique au travail décent pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale

Les bureaux de l'OIT, à l'instar des mandants de l'OIT, sont éprouvés par des progrès technologiques rapides et doivent trouver des moyens d'accélérer l'adoption de solutions numériques dans leur travail quotidien. Les plans d'amélioration des capacités numériques peuvent servir de feuilles de route pour orienter une série d'activités de développement du personnel qui rendent le bureau concerné «apte à remplir sa mission» en exploitant la technologie numérique pour accélérer la portée et l'impact de ses services.

L'élaboration d'un plan d'amélioration des capacités numériques pour un bureau implique généralement un événement de lancement avec l'équipe pour envisager conjointement un avenir meilleur pour l'équipe, suivi d'une évaluation des besoins en ligne et conduisant à la cocréation (et à la mise en œuvre ultérieure) du plan.

Dans le cas de l'équipe d'appui technique au travail décent pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, qui a défendu la campagne d'amélioration des capacités numériques dans la région européenne, le point de contact initial a été un exercice de prospective d'un jour et demi organisé dans le cadre d'une retraite d'équipe en novembre 2023, suivi d'une évaluation des besoins en ligne en janvier 2024 et de la cocréation consécutive du plan sur une plateforme de collaboration en ligne Howspace.

Le plan a été signé en juin 2024 et sa mise en œuvre a débuté en octobre 2024 avec une activité de développement du personnel sur les outils de productivité IA et les applications de visualisation de données à Budapest. Les activités se sont poursuivies au premier trimestre 2025 avec la sélection et la formation d'un découvreur d'innovation, une activité de formation du personnel au Kazakhstan en mars 2025 et l'élaboration de plusieurs projets d'innovation pour introduire des outils de productivité IA pour les travailleurs du savoir. L'un de ces projets d'innovation a depuis été approuvé. Le leadership en matière d'innovation de l'équipe d'appui technique au travail décent a été explicitement reconnu par le directeur régional pour l'Europe et l'Asie centrale et a suscité une demande de la part des bureaux extérieurs d'autres régions pour imiter les bonnes pratiques. À la mi-2025, une évaluation préliminaire de la capacité institutionnelle renforcée de l'équipe d'appui technique au travail décent à la suite du traitement (résultat) était en cours.



**DIGITAL  
CAPACITY DEVELOPMENT PLAN  
FOR THE ILO DECENT WORK  
SUPPORT TEAM FOR EASTERN  
EUROPE AND CENTRAL ASIA**

June 2024

# 7. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DU SYSTÈME

## PORTÉE

Le Centre a continué de bâtir sa réputation en tant que fournisseur de solutions de développement des capacités au niveau du système, en mettant l'accent sur les services de facilitation d'événements et les activités de sensibilisation et de communication. En 2024, le Centre a animé 68 événements, dont des retraites, des conférences, des forums politiques, des événements de dialogue et d'autres réunions de partage des connaissances, soit une baisse de 7 pour cent par rapport à 2023 (73 événements) en termes de nombre d'activités. Le Centre a mené 50 activités médiatiques, de sensibilisation et de communication au cours de la période de rapport, soit une activité de moins qu'en 2023.

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

La demande de services de facilitation d'événements du Centre, offerts en présentiel sur le campus ou sur le terrain, a de nouveau augmenté après la fin de la pandémie, tandis que la demande d'événements en ligne est restée forte. Les réunions en réalité virtuelle ont conquis une niche et connaissent à nouveau un intérêt croissant face aux coupes budgétaires des missions.

Au total, **en 2024, ces événements ont attiré 5 045 participants**, soit 15 pour cent de plus qu'en 2023 (4 370 personnes).

## Le Salon mondial des compétences sur les apprentissages de qualité

En février 2024, le Centre a dirigé un groupe de 11 partenaires – dont l'OIT, les partenaires sociaux internationaux (OIE et CSI) et diverses agences des Nations Unies et de coopération au développement – dans l'organisation du Salon des compétences sur les apprentissages de qualité, mettant en valeur sa capacité inégalée à organiser des événements tripartites à grande échelle profondément ancrés dans le mandat de l'OIT. Réunissant plus de 230 participants sur le campus et plus de 650 participants en ligne du monde entier, l'événement est devenu une tribune dynamique de dialogue entre les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs. Le Salon a souligné le rôle essentiel de l'apprentissage dans la promotion d'un développement de la main-d'œuvre inclusif et fondé sur les droits, fermement ancré dans les normes internationales du travail (NIT).

L'un des points forts de l'événement a été l'espace d'exposition hybride dynamique, où 29 partenaires institutionnels majeurs, représentant des agences des Nations Unies, des ministères nationaux, des partenaires sociaux et des prestataires de formation, ont présenté des innovations politiques, des programmes de pointe et des pratiques inspirantes du monde entier, simultanément aux participants en présentiel et en ligne. En combinant des discussions de haut niveau, des ateliers techniques et des présentations en direct, le Salon des compétences a démontré comment le Centre tire parti de son excellence opérationnelle, de ses capacités de renforcement des partenariats et de son pouvoir de rassemblement pour favoriser des écosystèmes de compétences transformationnels et prêts pour l'avenir.



En 2024, l'accent du **travail de l'équipe de communication du Centre** a été mis sur les activités de **développement des médias** telles que le développement de sites Web et l'image de marque des produits pour les entités de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, ainsi que sur la conception et l'exécution de la **campagne de communication** liée au 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre. Une campagne mondiale de sensibilisation et de communication prévue pour 2024, commandée par le Fonds Vision Zéro de l'OIT, a dû être reportée à 2025 à la demande du client.

## Soutien de la marque au projet MozTrabalha de l'OIT

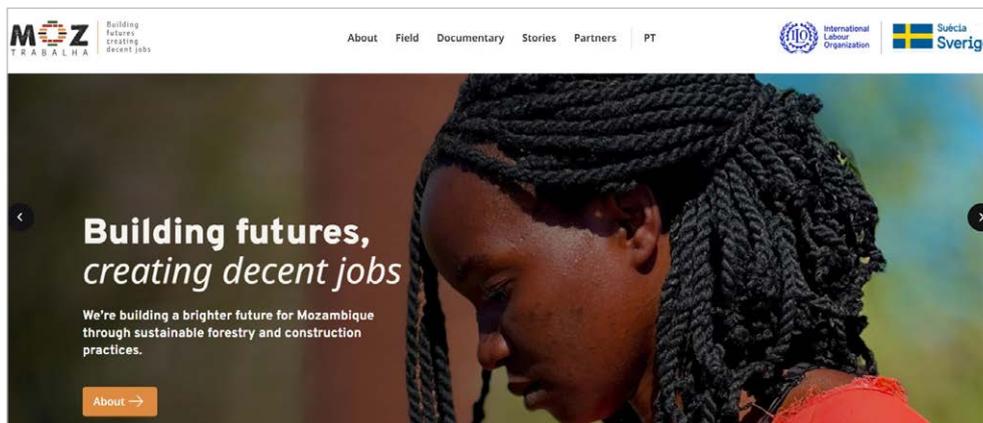
En 2024, l'équipe de sensibilisation et de communication du Centre a construit un **écosystème de communication** dynamique et multilingue **pour amplifier la portée et l'impact de MozTrabalha**. D'une identité visuelle audacieuse à des slogans convaincants et à des messages ciblés, nous avons mis en place une stratégie transparente couvrant le Web, les médias sociaux, la presse écrite et les événements sur le terrain.

Ils ont conçu et lancé un [site web en anglais et en portugais](#) entièrement réactif et optimisé pour les mobiles, qui est devenu une plaque tournante pour les informations, les ressources et les histoires centrées sur l'humain. Notre produit créatif allait **de brochures à des arrêts de bus de marque**, garantissant une visibilité dans les espaces numériques et physiques.

Grâce à [une narration audiovisuelle puissante](#), l'équipe a cherché à donner vie à des **récits centrés sur l'humain**, mettant en valeur l'impact transformateur de MozTrabalha dans les communautés. L'équipe de communication a dirigé l'ensemble du cycle éditorial, de la coordination sur le terrain et des entretiens à la scénarisation, au tournage, au montage et au sous-titrage multilingue, produisant une bibliothèque croissante de courts métrages qui amplifient les voix **des travailleurs, des entrepreneurs et des acteurs du changement** mozambicains. Ces histoires, présentées sur le site Web de MozTrabalha et partagées sur les réseaux sociaux, offrent un aperçu authentique de l'impact du projet tout en renforçant le message de l'OIT sur le travail décent et le développement durable.

Sur les réseaux sociaux, un **ensemble de contenus sur mesure pour les chaînes de l'OIT en Afrique**, favorisant l'engagement autour des réalisations au niveau national et des principaux sujets du projet, a été diffusé. Grâce à [la narration audiovisuelle](#), les voix mozambicaines ont été mises en avant, tandis que **l'image de marque du nouveau bureau de l'OIT au Mozambique** assure une présence publique forte et cohérente.

Grâce à l'appui à la communication du Centre, MozTrabalha est devenue une plateforme dynamique qui **élève les perspectives locales et renforce la visibilité du Mozambique** sur les scènes nationales et mondiales.



## RÉSULTATS

La chaîne de résultats qui sous-tend les services de développement des capacités au niveau du système du Centre suppose qu'une campagne, un événement de dialogue ou un autre événement de partage des connaissances est organisé (intrant) qui associe activement une masse critique de personnes (produit) qui, après l'événement, entreprennent des actions de suivi concrètes indiquant un changement de comportement/une amélioration des performances (retombée) qui contribue à un changement souhaité dans les valeurs et les perceptions au niveau du système (résultat). À terme, le changement durable à plus long terme (impact) serait un système social mieux aligné sur les principes d'une société juste (impact).

Les services de développement des capacités au niveau du système sont évalués ponctuellement par le Centre. Depuis 2023, et sous réserve de l'approbation par le client, le Centre réalise **au moins une évaluation de ses campagnes de sensibilisation et de communication par an**. En 2023, l'évaluation a porté sur la campagne #CoffeePeople menée sous la direction du Fonds Vision Zéro de l'OIT (décrite plus en détail dans le rapport d'exécution 2023, dossier numérique accessible ici: <https://www.itcilo.org/coffee-people-campaign>). En 2022, l'évaluation a porté sur la campagne de communication commandée par l'Alliance 8.7 de l'OIT à l'approche d'une conférence mondiale de l'OIT sur le travail des enfants en Afrique du Sud (pour plus d'informations, cliquez ici: <https://www.itcilo.org/stories/how-we-organized-global-hybrid-event-around-ending-child-labour>). Aucune évaluation n'a été réalisée en 2024 car aucune campagne de communication externe n'avait été menée. Pour plus d'informations sur la méthodologie d'évaluation des campagnes de sensibilisation et de communication élaborée par le Centre avec le soutien de consultants en médias, cliquez ici: <https://www.itcilo.org/qa-comm-and-adv>.

Le Centre **évalue** également en interne **les résultats de ses services de facilitation d'événements** et partage les résultats avec ses clients dans un rapport de sortie. Le Centre offre également à ses clients **la possibilité de commander des évaluations externes de suivi** des résultats à mi-parcours. Sous réserve de l'approbation par le client, les résultats de l'évaluation sont publiés sur le site web du Centre (cliquez ici pour un exemple d'évaluation d'un événement organisé en 2021 à la demande du département des entreprises de l'OIT (<https://www.itcilo.org/stories/ilo-hosts-first-ever-virtual-exhibition-sustainable-enterprises>)). Il est à noter que les clients insistent souvent sur des clauses de non-divulgaration, comme ce fut le cas lors du dialogue de 2024 entre les représentants du gouvernement italien et les membres du monde des affaires syrien, facilité par le Centre avec des fonds du PNUD. Dans d'autres cas, les clients n'ont pas réalisé des évaluations de suivi pour des raisons de coût ou parce que l'ampleur de l'événement ne justifiait pas une évaluation complète – des exemples d'événements entrant dans cette dernière catégorie étaient plusieurs retraites d'équipe de l'OIT animées par le Centre au cours de l'année civile.

## Des intrants aux retombées (et jusqu'aux résultats): Le cas du Forum sur l'IA



Un exemple d'événement facilité par le Centre en 2024 est le Forum mondial sur l'IA, une activité de partage de connaissances payante développée grâce à des capitaux d'amorçage provenant du Fonds d'innovation du Centre. Le Forum de trois jours s'est déroulé du 11 au 13 septembre 2024 sur le campus du Centre et a attiré 89 participants payants.

Le Forum sur l'IA en ligne a permis aux participants de participer à des tables rondes et à des sessions principales dirigées par des experts de premier plan en IA, et d'assister au salon en ligne présentant les applications, les produits et les recherches en IA. Les participants ont ensuite formé de petits groupes pour analyser certains sujets liés à l'IA de manière plus approfondie. Les travaux de groupe ont porté sur les sujets suivants:

- Ingénierie pédagogique améliorée et développement de contenu pédagogique
- Rationalisation des processus administratifs, de l'analyse de données et de la prise de décision
- Apprentissage et coaching personnalisés
- Pratiques responsables et exécution éthique de l'IA
- Formation, éducation et développement de la main-d'œuvre
- Politique et implication des parties prenantes

Les projets d'action pour un suivi de la mise en œuvre au niveau du groupe (*preuve de la participation active des participants*) ont été le principal produit du Forum. Les cas où ces plans d'action ont été mis en œuvre après l'événement ont été traités comme une preuve de retombée (*action concrète conduisant à un changement de comportement/une amélioration des performances*). À titre d'exemple, le groupe de travail sur la rationalisation des processus administratifs, de l'analyse de données et de la prise de décision a décidé de commander une étude de faisabilité pour l'application de l'IA générative à la base de données NORMLEX de l'OIT. L'étude de faisabilité a été réalisée au quatrième trimestre 2024. En décembre 2024, la décision de commander ou non le développement du chatbot était donc toujours en suspens. L'évaluation des résultats du Forum (dans le cas présent: *renforcement des capacités du personnel de l'OIT, des mandants de l'OIT et des partenaires de développement de l'OIT à accéder aux connaissances sur les normes du travail et le mécanisme de contrôle qui les sous-tend*) aura lieu en 2025. L'impact à long terme ainsi déclenché par le Forum (*pour exploiter la technologie au service de la justice sociale*) devrait faire l'objet d'une évaluation de suivi en 2026.

## 8. SITUATION FINANCIÈRE

Les résultats financiers 2024 du Centre affichent une performance solide, avec un excédent d'exploitation total de 803 000 euros dans le cadre du nouveau modèle économique. Les contributions nettes proviennent de diverses sources: activités de formation et hors formation, y compris les activités d'enseignement à distance et les activités en présentiel sur le campus et sur le terrain; services multimédias; sources diverses; et contributions volontaires.

**Les résultats et la situation financière selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi que les résultats budgétaires pour 2024 sont présentés ci-dessous.**

(en milliers d'euros)	2024	2023	2022	2021
Recettes	45 868	46 099	49 738	44 604
Dépenses	43 016	43 098	41 047	37 463
Excédent net selon les normes IPSAS	2 852	3 001	8 691	7 141
Actif	65 791	60 567	46 653	49 989
Passif	26 835	24 481	13 342	25 442
Actif net	38 956	36 086	33 311	24 547
Excédent d'exploitation	803	1 323	3 833	3 325

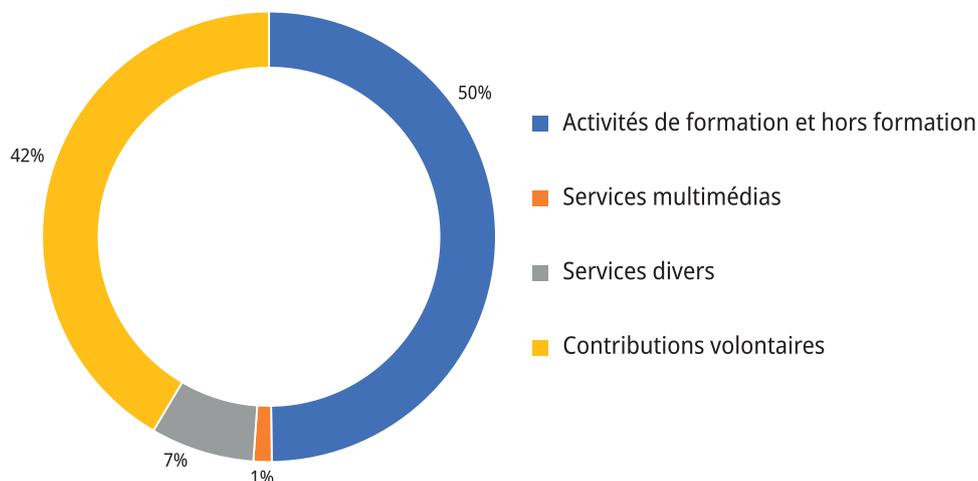
Source: États financiers du Centre pour 2024.

### CONTRIBUTIONS NETTES

En raison de la nouvelle forme de présentation adoptée dans le P&B 2022-23, les résultats se réfèrent aux contributions nettes gagnées à partir de chaque domaine spécifique de recettes: 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 dépenses fixes, les imprévus ainsi que les investissements institutionnels.

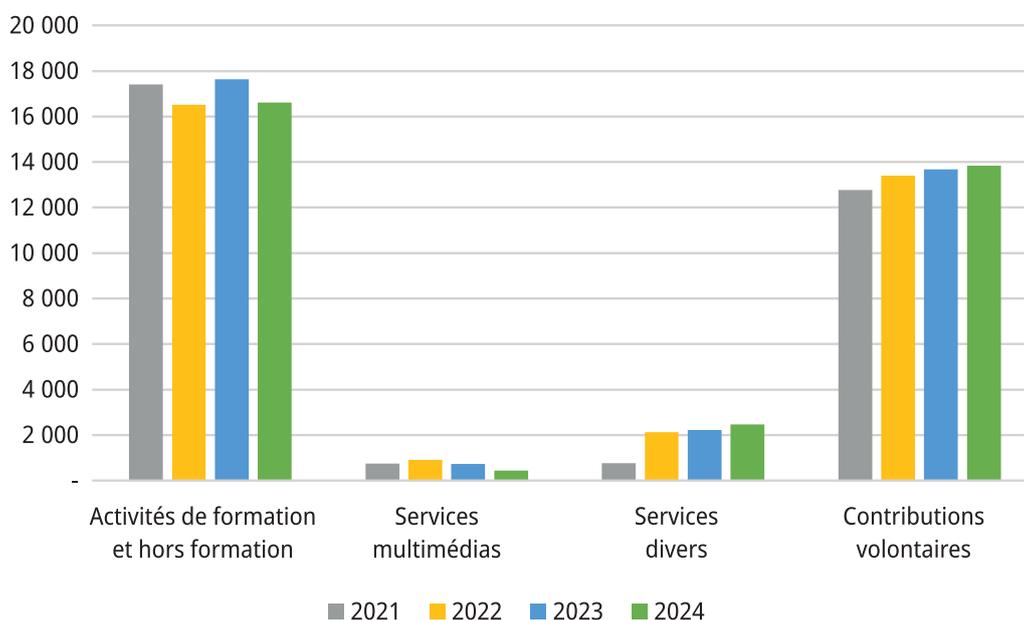
Pour l'exercice 2024, la contribution nette s'élève à 33,4 millions d'euros et se répartit comme suit:

### CONTRIBUTION NETTE 2024 PAR SOURCE



Source: États financiers du Centre pour 2024.

### CONTRIBUTIONS NETTES 2024 PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS (EN MILLIERS D'EUROS)



En 2024, la contribution nette générée par chacun des quatre domaines a connu une légère baisse de 894 000 euros, soit 2,6 pour cent de moins qu'en 2023.

Les domaines dont la contribution nette a diminué par rapport à 2023 sont les services de formation et hors formation et les services multimédias. Bien que le nombre d'activités de formation et hors formation ait diminué en 2024, la portée a continué de croître et a atteint plus de 100 000 inscriptions directes, ce qui place le Centre sur la bonne voie pour atteindre son objectif de portée pour 2024-25. La réduction de la contribution nette des services multimédias

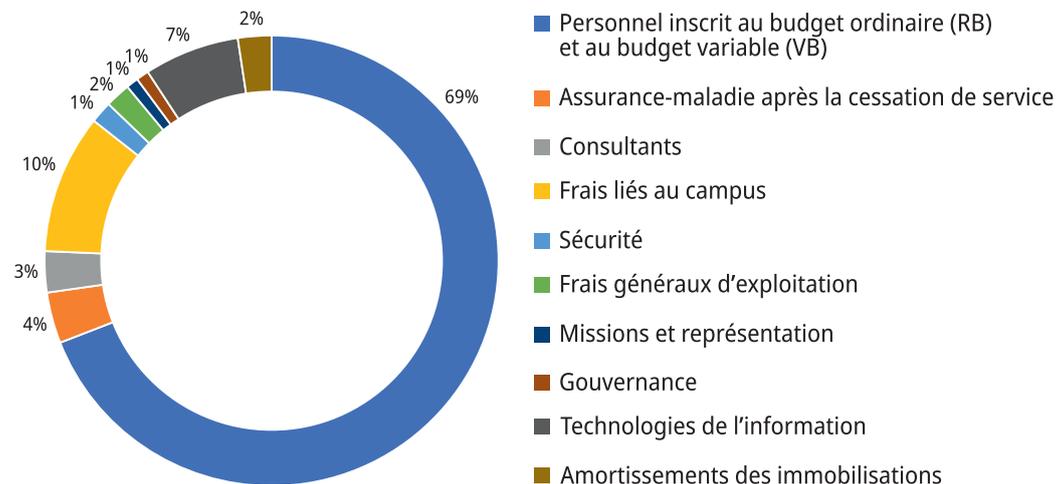
est principalement due à une baisse significative de la demande de services de publication par un gros client en raison de changements dans ses politiques.

Les contributions nettes provenant de sources diverses et de contributions volontaires ont légèrement augmenté par rapport à 2023. Les taux de change favorables en 2024 ont entraîné des recettes légèrement plus élevées lors de la conversion de la contribution en dollars américains de l'OIT.

## DÉPENSES

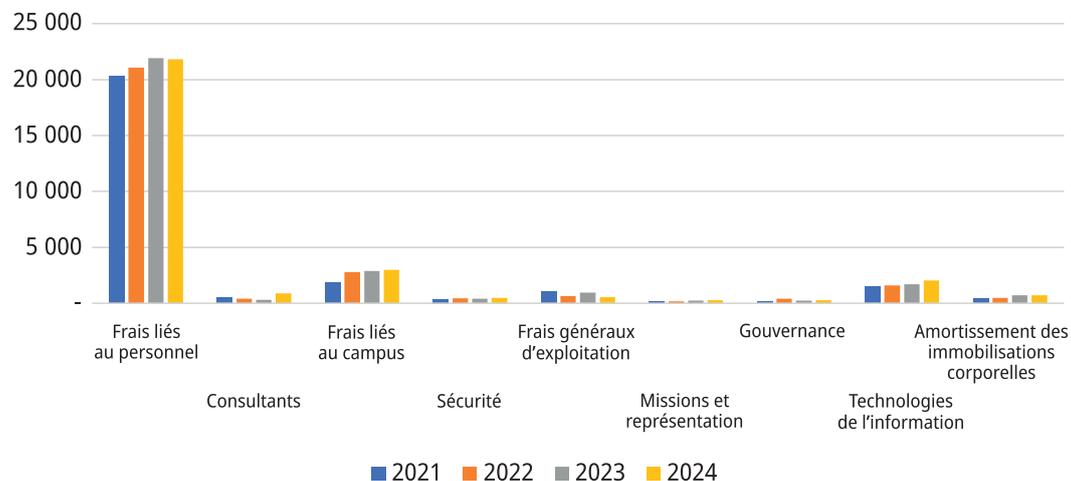
Les dépenses réelles se sont élevées à 32,6 millions d'euros en 2024. Elles se répartissaient entre les dépenses fixes (30 millions d'euros) et les investissements institutionnels (2,6 millions d'euros).

Le graphique suivant montre les dépenses fixes par source:



Source: États financiers du Centre pour 2024.

### DÉPENSES FIXES 2024 PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS (EN MILLIERS D'EUROS)



Source: États financiers du Centre.

## FRAIS LIÉS AU PERSONNEL

Les coûts liés au personnel en 2024 (environ 21,8 millions d'euros) étaient similaires à ceux de 2023 (environ 21,9 millions d'euros). Les dépenses globales pour le personnel inscrit au budget ordinaire et la cotisation d'assurance maladie après la cessation de service pour les retraités ont légèrement augmenté, tandis que les dépenses liées au personnel du budget variable ont légèrement diminué par rapport à 2023. En 2024, le Centre a poursuivi son recrutement pour pourvoir tous les postes vacants. Dans le cadre de la restructuration continue du Centre visant à soutenir le nouveau modèle économique, le Centre a une fois de plus négocié plusieurs indemnités de départ convenues avec le personnel intéressé au cours de l'année et un total de 267 000 euros a été versé via le Fonds des indemnités de fin de contrat. Les coûts liés au personnel comprennent les dépenses au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les retraités du Centre, s'élevant à 1,097 million d'euros, pour lesquelles le Centre reçoit également une contribution de contrepartie de l'OIT.

## FRAIS LIÉS AU CAMPUS

En 2024, les dépenses liées au campus (environ 3 millions d'euros) ont été similaires à celles de 2023 (environ 2,9 millions d'euros). En 2024, les dépenses pour les frais liés au campus ont dépassé le budget de 21,7 pour cent. La principale raison est liée à l'entretien supplémentaire effectué sur les pavillons du campus où le Centre a entrepris des réparations et des améliorations supplémentaires. Il s'agit notamment de l'entretien extraordinaire de la cuisine, des réparations au pavillon Asia 14 sur lequel un arbre est tombé, dont seule une petite partie a été récupérée auprès de l'assureur de la ville, de l'examen et de l'abattage de certains arbres du campus en raison de leur état dangereux, ainsi que de diverses interventions liées à la SST sur le campus. Si la consommation d'énergie est restée stable, même avec un nombre croissant de participants sur le campus, la hausse des coûts unitaires dans la zone euro, entraînée par des facteurs économiques mondiaux, a néanmoins entraîné une augmentation des dépenses annuelles du Centre.

## INVESTISSEMENTS INSTITUTIONNELS

Comme indiqué dans le P&B 2024-25, le Centre a alloué des fonds à quatre fonds: le Fonds pour l'amélioration du campus, le Fonds de développement des technologies de l'information et de la communication, le Fonds d'innovation et le Fonds de financement des bourses. Au cours de l'exercice 2023, le Conseil avait approuvé le financement préliminaire de chaque fonds au niveau de l'ensemble de l'exercice biennal. En 2024, la moitié du financement biennal approuvé a été ajoutée à chaque fonds. En 2024, le Directeur, agissant en vertu de l'article 7.1(b) du Règlement financier, a décidé et approuvé un financement supplémentaire pour chaque fonds. À la fin de l'année 2024, les fonds disposaient des soldes suivants.

(en milliers d'euros)	04 - Fonds pour l'amélioration du campus	03 - Fonds de développement des technologies de l'information et de la communication	06 - Fonds d'innovation	07 - Fonds de financement des bourses
Solde au début de 2024	1 802	577	974	2 288
Transfert d'immobilisations corporelles entre les fonds	-122	-108		
Financement approuvé 2024-25	500	300	400	1 200
Financement approuvé 2024	250	150	200	600
Financement supplémentaire 2024 approuvé par le Directeur	380	500	300	200
Utilisation nette en 2024	304	574	193	-72
<b>Solde à fin 2024</b>	<b>1 984</b>	<b>1 043</b>	<b>1 167</b>	<b>2 216</b>

Source: États financiers du Centre pour 2024.

Le Fonds pour l'amélioration du campus a été créé pour répondre aux besoins d'investissement de fonds sur le campus et pour les travaux de rénovation qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaires ou les contributions complémentaires du pays hôte. Les plans de 2024 couvraient les coûts liés à la réalisation des objectifs du programme et budget, à la continuité des activités et aux questions de SST, répondant aux normes d'un «campus de classe mondiale».

Les interventions suivantes ont été privilégiées et réalisées en 2024:

- Remplacement du refroidisseur principal du pavillon Africa 8 (fin de vie) et modification simultanée du système de chauffage pour le rendre compatible avec les pompes à chaleur électriques. Ce projet a été achevé en 2024.
- Remplacement du système de microphone sans fil du Centre de Congrès, le pavillon Piemonte, en raison de son obsolescence. Ce projet a été achevé en 2024.
- Une petite série de travaux complémentaires dans le cadre du projet de rénovation du pavillon Africa 10. Ce projet a été achevé en 2024 et comprenait des améliorations aux persiennes pare-soleil du bâtiment ainsi que des modifications structurelles pour séparer la passerelle piétonne du bâtiment.
- Une série de travaux de rénovation mineurs, divisés en projets distincts pour optimiser l'efficacité d'exécution, visait à restaurer diverses zones dégradées et obsolètes du Campus. Ces travaux ont été réalisés en prévision des célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre, garantissant que le Campus soit présenté sous son meilleur jour lors de l'événement. Ces travaux ont été achevés en 2024 et comprenaient l'entretien extraordinaire de plusieurs façades de pavillon, la restauration des structures extérieures en acier et des plafonds suspendus, ainsi que la réparation des allées et des bordures.

Le solde disponible à la fin de 2024 s'élevait à 2 millions d'euros.

Le Fonds de développement des technologies de l'information et de la communication a été utilisé au cours de l'exercice biennal pour financer des investissements périodiques dans les TIC (comme l'infrastructure, le renouvellement de logiciels ou le développement d'applications) qui ne faisaient pas partie des dépenses de fonctionnement normales. Les plans de 2024 portaient, entre autres, sur:

- Le remplacement des commutateurs réseau et du routeur Internet pour offrir des performances améliorées, une sécurité solide et une infrastructure prête à évoluer.
- Une mise à niveau du système de gestion du bâtiment pour optimiser les opérations du bâtiment, améliorant ainsi le confort et l'efficacité énergétique.
- La mise en œuvre d'un certain nombre d'améliorations en matière d'accessibilité numérique pour rendre les services et contenus numériques du Centre plus accessibles.
- Le développement de nouvelles fonctionnalités sur les nouveaux systèmes de gestion de la performance et la mise en place d'une nouvelle passerelle de paiement électronique qui sera la base de la future solution de commerce électronique.

Le solde disponible à la fin de 2024 s'élevait à 1,1 million d'euros.

Le Fonds d'innovation a été instauré en 2024 pour promouvoir l'innovation dans les outils d'apprentissage et de partage des connaissances, développer de nouvelles activités de formation en réponse aux nouvelles politiques de l'OIT et investir dans d'autres actions innovantes jugées bénéfiques pour le Centre. Ces projets ont contribué à accroître la portée, à améliorer le rendement financier en termes de contribution nette et à augmenter globalement la satisfaction des clients ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances. Le solde disponible à la fin de 2024 s'élevait à 1,2 million d'euros.

Le Fonds de financement des bourses a été mis en place pour financer partiellement la participation des mandants aux activités du Centre et renforcer leur caractère tripartite. Ce mandat a été élargi pour inclure un soutien financier à l'élaboration de produits de formation à l'usage des mandants de l'OIT, afin de leur permettre d'atteindre leurs propres membres. Le P&B 2024-25 pour les investissements institutionnels du Fonds prévoyait 2,4 millions d'euros pour les investissements institutionnels. La moitié de cette somme, soit 1,2 million d'euros, a été allouée en 2024 et un montant supplémentaire de 1,4 million d'euros a été approuvé par le Directeur en 2024. En 2024, 872 000 euros ont été retirés pour fournir des bourses à des participants d'ACT/EMP, d'ACTRAV et d'ILSGEN. Le solde disponible à la fin de 2024 s'élevait à 2,2 millions d'euros.

## 9. PARTENARIATS

L'année 2024 a marqué le lancement des célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre, représentant une occasion importante de renforcer ses partenariats stratégiques, d'accroître la visibilité du Centre, de son mandat, de ses principales réalisations et de sa vision pour l'avenir. Ce fut également une année charnière pour consolider et élargir le réseau de partenaires de développement du Centre, tout en renforçant la résilience grâce à des alliances d'apprentissage.

Dans ce contexte, trois objectifs ont guidé le travail de développement de partenariats du Centre:

1. Lancer les **célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire**, comme une opportunité de renforcer le positionnement du Centre et **d'approfondir davantage le partenariat avec le gouvernement hôte italien** et les principales parties prenantes;
2. **Consolider et élargir davantage les relations avec les autres partenaires de développement du Centre;**
3. **Renforcer la résilience grâce à des alliances d'apprentissage avec d'autres organisations** dans l'écosystème d'apprentissage mondial et local.

### LANCEMENT DES CÉLÉBRATIONS DU 60<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE

Pour marquer son 60<sup>e</sup> anniversaire, le Centre a conçu et lancé une campagne anniversaire dans le but de célébrer les réalisations, mais aussi de façonner l'orientation future, en réfléchissant au rôle du Centre dans l'avancement des initiatives du système des Nations Unies sur le Programme pour le développement social. Les célébrations ont été lancées lors de la 88<sup>e</sup> session du Conseil en octobre 2024 et se termineront à l'automne 2025 et ont pour but de:

Donner de la visibilité aux réalisations du Centre en partenariat avec l'OIT, le gouvernement italien, la ville de Turin et la région du Piémont, ainsi qu'avec le large éventail de parties prenantes et de partenaires du Centre.

Fournir une plateforme pour façonner l'orientation future du rôle de l'apprentissage et du développement des capacités afin d'accélérer les progrès et l'action collective au sein de la Coalition mondiale pour la justice sociale et le travail décent et sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Mettre en valeur et approfondir les partenariats stratégiques, les engagements et les actions concrètes pour amplifier l'ampleur et l'impact des initiatives d'apprentissage et de développement des capacités.

Les célébrations ont rassemblé un large éventail de parties prenantes, notamment: l'OIT, les mandants tripartites de l'OIT et les membres du Conseil du Centre, le gouvernement italien, ainsi que la Ville de Turin et la Région Piémont et les parties prenantes concernées, les agences partenaires et les parties prenantes – agences du système des Nations Unies, institutions financières internationales, gouvernements partenaires et établissements d'enseignement,

universités, fondations, ainsi que les apprenants et anciens participants du Centre, le personnel du Centre et le grand public.

Une campagne de communication spéciale intitulée «Précurseur dans l'apprentissage au service de la justice sociale» a été conçue pour promouvoir et mettre en valeur le travail du Centre, en célébrant la manière dont il a été un laboratoire pour explorer les frontières de l'apprentissage pour le monde du travail et en donnant de la visibilité aux réalisations des anciens participants du Centre et à la manière dont celles-ci contribuent aux changements de paradigme pour la justice sociale.

### LANCEMENT DES CÉLÉBRATIONS DU 60<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DU CENTRE



La campagne de célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire a été lancée lors de la 88<sup>e</sup> session du Conseil le 24 octobre 2024. Cette date coïncidait avec celle de la fondation du Centre, le 24 octobre 1964, lorsque le Directeur général du BIT, David Morse, a signé l'«Accord de Rome» avec le gouvernement italien. Le Centre a commencé ses activités en octobre 1965.

Les célébrations ont été inaugurées en présence d'invités de marque, dont la ministre italienne du Travail, Mme Marina Calderone et le Directeur général du BIT, M. Gilbert F. Hougbo.

Une exposition photo spéciale intitulée «Pioneering Learning for Social Justice» (*«Précurseur dans l'apprentissage au service de la justice sociale»*) a été inaugurée à cette occasion, capturant le parcours transformateur du Centre au fil des décennies et présentant les personnes et les événements qui ont façonné sa mission et son impact.

Réfléchissant au rôle fondateur du Centre, le Directeur général du BIT, M. Hougbo, a déclaré: «Le Centre de Turin est essentiel à notre engagement à préparer les travailleurs, les employeurs, les gouvernements ainsi que d'autres acteurs à ces défis grâce à des programmes de formation innovants.»

La ministre du Travail, Mme Calderone, a souligné le rôle majeur joué par Turin dans la promotion du dialogue et de l'innovation par ces mots: «La présence de ce Centre en Italie, en particulier ici à Turin, revêt une grande valeur stratégique pour notre pays. La tradition de coopération internationale et d'innovation de Turin en fait le cadre idéal pour cette institution. Nous nous engageons à promouvoir des pratiques de travail équitables et à investir dans ce Centre.»

## LE PARTENARIAT AVEC LE GOUVERNEMENT ITALIEN

Avec l'OIT, le gouvernement italien a toujours été le partenaire stratégique le plus important du Centre, lui apportant un soutien constant à chaque étape de son évolution. Grâce à des contributions ex-lege et volontaires – y compris un financement important pour l'entretien et le développement du campus – l'Italie a contribué à assurer la continuité de la prestation de services du Centre et la viabilité financière de l'institution, même pendant les périodes de crise les plus difficiles.

Le lancement des célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire a fourni un excellent contexte pour renouveler et renforcer ces liens de longue date. Le Centre a encouragé une large consultation auprès des parties prenantes italiennes, notamment le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, le ministère du Travail et de l'Inclusion sociale, la Région Piémont, la Ville de Turin, les mandants tripartites et le monde universitaire. Le dialogue a également été renforcé avec le bureau de l'OIT à Rome afin de garantir des synergies renforcées entre les activités du Centre et celles de l'OIT en Italie. Dans ce contexte, le Centre a accueilli une réunion de la présidence italienne du G7 Travail sur le campus de Turin et a encouragé un engagement stratégique avec le ministère du Travail et le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale (MAECI).

Cet engagement stratégique se reflète dans l'élaboration et l'approbation du Programme conjoint du Centre avec le MAECI pour 2025: **«Développer les capacités pour promouvoir le travail décent pour tous et la justice sociale.»** Cette initiative vise à favoriser de nouvelles synergies autour de priorités communes en matière de coopération au développement et à guider l'utilisation stratégique des contributions volontaires de l'Italie. Le **programme conjoint CIF-OIT/MAECI 2025** marque une nouvelle étape dans le partenariat entre le Centre et le ministère italien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale. Il s'agit d'une initiative stratégique fermement ancrée dans **la Coalition mondiale pour la justice sociale de l'OIT** et alignée sur le **programme et budget du Centre pour 2024-25**. Le programme s'articule autour de six piliers fondamentaux, chacun dédié à la promotion d'un développement inclusif, résilient et fondé sur les droits et à la promotion du travail décent pour tous. Ces six piliers thématiques – **emploi productif et librement choisi, transitions justes, protection sociale et résilience, égalité et non-discrimination, droits du travail et dignité, et institutions de dialogue social fortes** – reflètent le mandat universel de l'OIT et constituent le fondement du modèle de développement des capacités du programme. Ils sont complétés par **trois éléments transversaux – la migration de main-d'œuvre, l'innovation et les partenariats technologiques pour le développement** – qui garantissent que les interventions répondent aux changements technologiques, démographiques et environnementaux complexes qui affectent le monde du travail.

Bien qu'il s'appuie sur le cadre normatif et politique de l'OIT, le programme établit **des synergies claires avec les priorités de la coopération italienne au développement**, telles qu'elles sont énoncées dans le document de programmation et de planification politique triennal 2024-2026 de l'Italie, le **Piano Mattei**, et les priorités de la politique du travail de la **présidence italienne du G7**.

Il s'agit notamment de promouvoir l'emploi des jeunes et des femmes, de favoriser l'enseignement professionnel et supérieur, de soutenir les transitions climatiques, numériques et démographiques, de gérer les voies de migration légales et de renforcer les capacités institutionnelles dans les contextes fragiles. L'**accent mis sur l'Afrique** place le programme au cœur des priorités convergentes de l'Italie et de l'OIT. Plus de 60 pour cent des ressources sont destinées aux pays africains, où le programme soutiendra les systèmes d'enseignement et de formation professionnels, favorisera le développement des MPME, renforcera les systèmes de soins et de protection et permettra des transitions justes dans l'agriculture et les énergies renouvelables. Ce faisant, le programme active également un écosystème italien plus large – impliquant les universités, les centres de recherche, les entreprises multinationales, la société civile et les autorités locales – en tant que partenaires de la connaissance et de l'innovation dans la conception et l'exécution conjointes de solutions efficaces. Cette collaboration sera mise en lumière lors d'un événement phare de haut niveau, **«Compétences pour des transitions numériques équitables en Afrique»**, qui se tiendra à l'automne 2025. L'événement présentera les meilleures pratiques en matière de développement des compétences, d'apprentissage numérique et d'innovation, tout en mettant en valeur la contribution de l'Italie à la coopération mondiale au développement.

## AUTRES PARTENARIATS DE DÉVELOPPEMENT

En 2024, le Centre a poursuivi ses efforts pour diversifier ses sources de revenus, conformément à la stratégie de développement de partenariats sectoriels décrite dans le résultat 3 du P&B 2024-25. Tout en préservant des liens étroits avec ses partenaires de développement traditionnels, notamment les gouvernements italien, portugais, irlandais et japonais, le Centre a également lancé des activités d'information ciblées pour un dialogue avec de nouveaux partenaires non traditionnels. Une attention particulière a été accordée à la promotion de la collaboration avec les banques de développement et les institutions financières, en commençant par les pays du Conseil de coopération du Golfe. En partenariat avec le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes, le Centre a mené des missions exploratoires pour présenter ses offres de services aux acteurs institutionnels, notamment à de nombreuses banques et fonds de développement régionaux. Ces efforts ont mis à profit l'expérience avérée du Centre en matière de collaboration avec des entités telles que le FIDA et la Banque asiatique de développement sur la gouvernance au sein des initiatives financées par les banques. Plusieurs pistes prometteuses ont été identifiées et sont actuellement en cours de négociation.

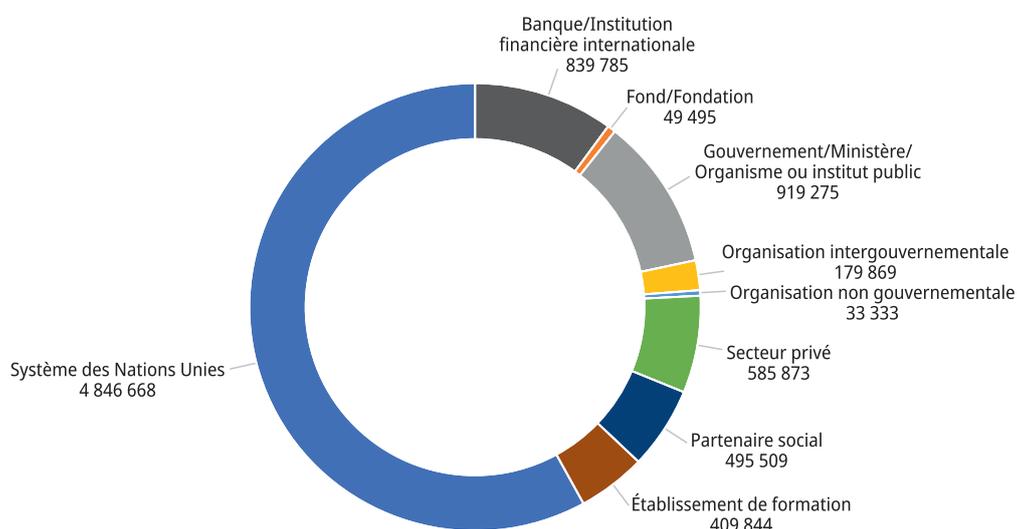
Parallèlement, le Centre a lancé de nouvelles stratégies d'engagement visant des segments de partenariat supplémentaires, notamment le secteur privé, les fondations d'entreprises et les établissements d'enseignement supérieur et de formation. Ces initiatives visent à élargir le réseau de partenaires universitaires et scientifiques du Centre afin de soutenir ses activités de formation et celles de la Turin School of Development (TSD).

En 2024, le Centre a franchi une étape importante en augmentant le volume total des ressources mobilisées à plus de 8,36 millions d'euros, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2023. Cette croissance s'est également accompagnée d'une augmentation marquée des engagements de partenariat: 158 accords de financement ont été signés en 2024, contre 124 l'année précédente, soit une hausse de plus de 27 pour cent. Cette expansion reflète

la réputation croissante du Centre et sa pertinence auprès des acteurs du développement mondial. Le principal contributeur a été le système des Nations Unies, qui a représenté plus de 58 pour cent du financement total, notamment grâce à de nouveaux projets importants attribués par le FIDA.

Cela réaffirme le positionnement stratégique du Centre en tant que partenaire clé de mise en œuvre dans le cadre des Nations Unies. Les entités gouvernementales et les institutions financières internationales ont également joué un rôle essentiel, tandis que les contributions du secteur privé ont plus que doublé, ce qui indique le succès des efforts d'information auprès de nouveaux segments de donateurs. Les institutions de formation et les partenaires sociaux ont montré une implication accrue, signalant des liens renforcés avec les acteurs du savoir et les organisations syndicales.

### FINANCEMENT PAR CATÉGORIE DE DONATEURS (EUR)



Source: Unité PDMS de TDIR; pour une ventilation de tous les accords de financement, consultez la page du Conseil sur le site web du Centre à l'adresse <https://www.itcilo.org/about/board>.

Un changement stratégique majeur en 2024 a été l'élévation du soutien à la gestion de projet au rang de domaine d'activité le plus financé. Cela est dû aux attributions majeures de projets par le FIDA pour une phase II de BuildProc et pour un nouveau projet (Sustain) dans le domaine des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique. Le financement de cette ligne de service a presque doublé par rapport à l'année précédente, soulignant la réputation croissante du Centre dans l'exécution de projets institutionnels à long terme. Les tendances positives démontrent les progrès importants réalisés par le Centre dans la mise en place d'une base de ressources plus diversifiée et plus résiliente. En approfondissant les partenariats existants et en mobilisant avec succès de nouveaux donateurs, en particulier auprès des institutions financières et des secteurs privé et institutionnel, le Centre a renforcé sa position stratégique.

## ALLIANCES D'APPRENTISSAGE

En 2024, le Centre a exploré de nouvelles voies pour favoriser les synergies avec les agences des Nations Unies axées sur le développement des capacités, dans le but d'accélérer les progrès vers les Objectifs de développement durable (ODD) en exploitant les connaissances et l'apprentissage comme moteurs du progrès social et économique et du travail décent pour tous.

Le Centre a renforcé ses liens avec des partenaires des Nations Unies partageant les mêmes idées afin d'améliorer la collaboration entre six entités de recherche et de formation des Nations Unies: le Centre lui-même, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU) et l'Université des Nations Unies (UNU).

L'objectif est de créer des réseaux de connaissances et des partenariats qui favorisent la complémentarité et les initiatives conjointes, faisant progresser le mandat de l'OIT en matière de justice sociale et de travail décent au sein de l'écosystème plus large de recherche et d'apprentissage des Nations Unies. En échange, le Centre bénéficie de nouveaux domaines de recherche non encore couverts par son programme, favorisant ainsi un échange mutuellement enrichissant. Reconnaisant l'impact croissant de l'innovation et de la technologie sur l'apprentissage et l'avenir du travail, le Centre a joué un rôle actif dans les réseaux d'apprentissage et d'innovation au sein et au-delà du système des Nations Unies. Elle joue un rôle central au sein du Réseau d'innovation des Nations Unies (UNIN), une communauté collaborative qui promeut l'innovation conformément aux cinq axes de changement des Nations Unies, et maintient une forte présence dans le réseau Learn4Dev, reliant 36 organisations bilatérales, multilatérales et internationales.

Afin d'affirmer davantage sa position de leader mondial de l'apprentissage et de l'innovation, le Centre a élargi ses partenariats avec des universités, des établissements d'enseignement supérieur et des établissements de formation régionaux. Ces collaborations permettent un échange mutuel de connaissances, des initiatives conjointes et le développement de nouveaux services. La Turin School of Development (TSD), avec ses programmes de master reconnus au niveau international, sert de plaque tournante pour la collaboration académique avec les universités italiennes et internationales. La TSD héberge également des initiatives telles que l'Université Sud-Sud pour les futurs dirigeants et entretient des partenariats avec des universités des pays du Sud. Le Centre a également établi des accords de coopération avec des centres de formation régionaux et nationaux afin de renforcer sa portée auprès des États Membres de l'OIT.

# 10. GOUVERNANCE

Cette section présente les principaux résultats liés à la gouvernance et au modèle opérationnel du Centre sous la direction générale des services institutionnels, qui comprennent les Services financiers (FINSERV), les Services des ressources humaines (HRS), les Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS) et les Services internes et installations (FIS). Les principales priorités pour 2024 comprenaient:

- **Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles** en rationalisant et en automatisant les processus pour soutenir toutes les opérations dans divers programmes et unités, en optimisant les flux de travail, en mettant en œuvre de nouvelles technologies et en standardisant les procédures. L'un des principaux objectifs de l'année 2024 a été la révision des processus commerciaux liés à l'inscription des participants et à l'automatisation des paiements pour les participants autofinancés.
- **Lancer les travaux de rénovation du campus** pour optimiser les espaces de bureau du Centre et construire un nouveau bâtiment pour l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU). Parallèlement, le Centre a réactivé le Fonds pour l'amélioration du campus et entrepris des travaux d'entretien, notamment dans le cadre du 60<sup>e</sup> anniversaire.
- **Donner la priorité au recrutement de qualité, à la formation et à la rétention des talents**, ce qui a impliqué le lancement d'un nouveau système de gestion des performances, une attention continue à la diversité et à l'inclusion du personnel, la réorganisation du service médical et un dialogue renforcé avec le syndicat du personnel qui a conduit à la conclusion d'une convention collective.
- **Renforcer la gouvernance numérique, la sécurité et l'accessibilité** en continuant d'investir dans les systèmes et outils numériques en interne et en donnant la priorité aux projets du Centre qui seront financés via le Fonds de développement des TIC.
- **Amélioration de la budgétisation, de la gestion des flux de trésorerie et des rapports financiers** pour garantir la conformité aux normes comptables et la disponibilité d'informations financières appropriées et complètes pour la prise de décision.

## SURVEILLANCE

En 2024, le Centre a reçu **une opinion d'audit sans réserve de ses états financiers annuels** de l'auditeur externe de l'OIT (Commission d'audit de la république des Philippines). Le Bureau de l'audit interne et du contrôle de l'OIT (IAO) a procédé à un examen de l'environnement de contrôle interne du Centre afin d'évaluer l'efficacité de ses contrôles internes et de ses processus de gestion des risques, qui comprenait un examen de la fonction d'achats et du processus d'inscription des participants (*voir l'encadré ci-dessous sous Services institutionnels*).

Le Centre est également soumis à un audit externe annuel pour évaluer l'efficacité et la maturité de son Système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS) dans le cadre de la certification ISO 27001. Les auditeurs externes de l'ISO ont examiné la manière dont les politiques, les contrôles et les processus documentés s'alignaient sur l'exécution dans le monde réel, la gestion

des risques et l'amélioration continue des pratiques, sur la base de preuves démontrées, par exemple des documents versionnés, des journaux des risques et des actions correctives, que l'ISMS est non seulement conçu correctement mais également vécu et maintenu activement.

## GESTION DES RISQUES

Le **Comité de gestion des risques**, qui assiste le Directeur dans l'identification et la gestion des risques, examine régulièrement les risques émergents et évalue leur impact, en rendant compte des mesures recommandées pour atténuer ces risques. Les registres des risques des programmes et des unités, ainsi que le registre des risques de l'entreprise, sont partagés avec les auditeurs externes et internes. Tout risque important est transmis par le Directeur au Conseil pour discussion et action ultérieure.

## EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Pendant la pandémie de COVID, le Centre est passé au tout en ligne, stimulant ainsi une croissance substantielle du nombre de participants. Ce changement a été rendu possible par la réaffectation d'un certain nombre de postes des services internes vers le Département de la formation et par la contribution efficace d'ICTS au développement et à la maintenance des plateformes eCampus et des outils d'apprentissage en ligne. En conséquence, le Centre a pu privilégier d'importants investissements en 2024-25 en vue du développement d'un modèle organisationnel *prêt pour l'avenir*, en mettant l'accent sur la rationalisation, la numérisation et l'automatisation des processus opérationnels.

La révision des processus d'inscription et de paiement a été une grande priorité en 2024. L'examen du processus d'inscription a défini un certain nombre de victoires faciles à mettre en œuvre en 2025 et a ouvert la voie à une refonte complète du processus actuel qui sera lancée en 2025 avec le lancement d'un projet de transformation numérique qui impliquera les services institutionnels et les programmes de formation.

### Examen du processus d'inscription

Bien que le modèle économique du Centre ait connu un changement majeur après les années de pandémie de 2020 à 2022, le processus d'inscription n'a pas été adapté pour refléter la croissance de la portée et la diversification croissante des modalités et produits d'apprentissage.

L'**examen du processus d'inscription des participants** a été mené en 2024 avec la participation de FIS, FINSERV, ICTS et du Département de la formation, et en collaboration avec l'IAO, ce qui a permis de mettre en évidence les principaux points faibles des processus d'inscription et d'enregistrement des participants.

L'étude a mis en évidence les principaux points sensibles et défini des mesures immédiates et à long terme pour accroître l'efficacité, automatiser les flux de travail, réduire la pression du personnel et rationaliser les processus commerciaux. Suite au rapport, la haute Direction a approuvé la recommandation d'adopter un nouveau modèle opérationnel pour (i) s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur, (ii) favoriser l'automatisation et (iii) introduire la numérisation de bout en bout du processus d'inscription.

La recommandation souligne la nécessité de mettre en œuvre un changement stratégique selon les principales dimensions ci-dessous:

<b>DE</b> <b>Personnalisation individuelle pour atteindre la satisfaction des clients</b>	<b>À</b> <b>Expériences des utilisateurs et solutions qui maximisent la valeur pour tous les utilisateurs (participants, clients, personnel)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personnalisation totale</li> <li><input type="checkbox"/> Grand nombre de transactions – Tâches répétitives, à forte intensité de main-d'œuvre, création de faible valeur</li> <li><input type="checkbox"/> Données disponibles, mais utilisation limitée pour la prise de décision</li> <li><input type="checkbox"/> Processus pas bien documentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personnalisation de masse (par cours/typologie de client)</li> <li><input type="checkbox"/> Automatisation de tâches répétitives, en concentrant les efforts sur la création de valeur</li> <li><input type="checkbox"/> Prise de décisions et systèmes basés sur les données</li> <li><input type="checkbox"/> Procédures opérationnelles standard et accords de niveau de service</li> </ul>

Conformément aux principes des cinq axes de changement, l'examen a souligné la nécessité d'adopter une approche de transformation numérique, y compris la définition de mesures de performance clés qui s'alignent sur les objectifs stratégiques et permettent une efficacité opérationnelle et des améliorations de performance qui créent de la valeur organisationnelle. Une équipe de travail sera mise en place en 2025 pour lancer et superviser la refonte du modèle opérationnel d'inscription des participants.

Le Centre a terminé la révision du processus d'automatisation des paiements et de facturation des participants autofinancés. En plus du gain d'efficacité que représente l'automatisation de ce processus qui était auparavant manuel, les communications automatisées connexes ont été soigneusement revues pour garantir l'inclusion de toutes les informations de facturation nécessaires en fonction du type de cours, réduisant ainsi davantage le nombre de messages de suivi des participants demandant des éclaircissements.

Le système de paiement électronique du Centre a été renforcé grâce à des outils système intégrés pour automatiser le processus d'encaissement pour les participants autofinancés par le biais d'un lien de paiement sécurisé sans l'intervention d'assistants. Cela ouvrira la voie au déploiement d'un système de commerce électronique à part entière qui intégrera de manière transparente eCampus, MAP et Oracle pour les cours du Centre prêts pour le commerce électronique, dans le but de rendre les participants potentiels totalement autonomes dans leur achat.

Un autre projet de numérisation terminé en 2024 a été l'adoption de signatures électroniques pour les accords de financement, les accords-cadres et les protocoles d'accord. Une circulaire établissant la politique sur les signatures électroniques a été publiée, et les signatures électroniques pourraient être étendues à d'autres catégories de documents à l'avenir.

Une deuxième série de projets est actuellement en cours, notamment la révision et la numérisation des flux de travail liés aux déplacements et des processus d'administration des contrats de RH, entre autres. Le Centre a également progressé dans la finalisation du manuel des achats. Différentes unités collaborent avec ICTS pour mener à bien ces projets en vue de simplifier les flux de travail et d'obtenir des gains d'efficacité supplémentaires. De plus amples informations sont fournies dans la section sur ICTS ci-dessous.

Enfin, un examen du service médical a été mené par le médecin-conseil de l'OIT afin de renforcer le respect des normes des Nations Unies et de l'OIT et d'améliorer la prestation de services pour le personnel et les participants du campus. L'examen s'accompagnait d'une évaluation des risques pour la santé et la sécurité et d'un plan d'action, avec la participation du médecin-conseil de l'OIT, de HRS, de FIS et du syndicat du personnel. Les recommandations du rapport et les priorités du plan d'action seront élaborées et mises en œuvre en 2025.

## UN PERSONNEL MOTIVÉ ET QUALIFIÉ

Au cours de la période considérée, le Centre a continué de se concentrer sur les principaux domaines stratégiques de gestion des RH, conformément à la Stratégie des ressources humaines 2022-2025, afin de répondre aux besoins évolutifs du Centre tout en visant à aligner ses priorités et ses pratiques sur les normes de l'OIT afin d'améliorer le cadre global des RH.

Une réalisation importante au cours de cette période a été la mise en œuvre complète du nouveau système de gestion des performances (PMS) qui a débuté en janvier 2024. Le déploiement du nouveau système progresse avec succès, avec un taux de conformité constamment élevé à toutes les étapes du processus, début de cycle (BoC), examen à mi-parcours (MTR) et fin de cycle (EoC). Les efforts se concentraient sur la fourniture de conseils et de soutien au personnel et aux responsables pour qu'ils se familiarisent avec le nouveau système et découvrent ses fonctionnalités et outils. À cette fin, des séances d'information ont été organisées ainsi que des formations sur la gestion des entretiens de performance. Des réunions d'étalonnage ont été organisées entre les responsables et les HRS pour clarifier la manière dont les critères de performance sont interprétés et appliqués, aider à aligner les évaluations de performance entre les différentes équipes et garantir des normes d'évaluation justes et cohérentes dans l'ensemble du Centre.

Sur la base d'une série de consultations et de commentaires reçus des utilisateurs, des ajustements et des améliorations ont été apportés au système, et davantage de travail sera effectué sur les formulaires de rétroaction ascendante et d'évaluation multiple. Les HRS étudie les moyens de simplifier davantage la plateforme de PMS et de la rendre plus conviviale tout en respectant les objectifs et les principes énoncés dans le Statut du personnel.

L'une des principales forces du Centre est son agilité, son adaptabilité et sa résilience. Le Centre a réalisé de nouveaux progrès dans la rationalisation du processus de recrutement et de sélection, qui est désormais systématiquement efficace, agile et rapide, permettant au Centre d'embaucher, de mobiliser et de déployer les bons talents au bon moment. L'utilisation d'une liste permanente de candidats qualifiés pré-testés et évalués pour des nominations à court terme et d'un format de rapport d'entretien standardisé et structuré ont contribué à réduire le travail et le temps nécessaires aux recrutements sans compromettre, et souvent en améliorant, la qualité et les normes de recrutement. La diversité géographique et l'équilibre entre les sexes au sein de la catégorie du personnel professionnel se sont améliorés au cours de la période considérée, conformément aux efforts continus du Centre visant à favoriser un lieu de travail plus inclusif et dynamique, représentatif de sa portée et de ses opérations mondiales.

Une description de poste bien rédigée constitue la première étape d'un processus de recrutement efficace et la base d'une exécution ciblée. La révision et la mise à jour périodiques des descriptions de poste sont essentielles pour garantir leur pertinence et leur exactitude en fonction des besoins commerciaux émergents et en évolution et des changements de processus. Un examen complet visant à mettre à jour, rationaliser et redéfinir les descriptions de poste pour les postes des catégories professionnelle et des services généraux est en cours, en étroite consultation avec le syndicat du personnel et les responsables, afin de refléter avec précision les responsabilités actuelles des postes, les attentes futures et les compétences et qualifications requises. Les chefs responsables ont été consultés pour recueillir leurs remarques, leurs contributions et leurs commentaires, qui seront précieux pour finaliser les révisions en garantissant leur alignement avec les objectifs, la vision et les attentes en matière de performance du Centre.

Les efforts visant à faire progresser le programme de développement des talents du Centre se sont poursuivis, en mettant davantage l'accent sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques et en ligne. Fidèle à son mandat d'organe de formation de l'OIT, le Centre reste déterminé à donner la priorité aux investissements dans ses ressources humaines, à favoriser l'apprentissage continu et l'innovation, en vue de favoriser une culture organisationnelle tournée vers l'avenir, soutenue par une main-d'œuvre *adaptée à ses besoins*, dotée de compétences et de connaissances de pointe, équipée pour conduire le changement et prospérer dans un paysage numérique en évolution. Une circulaire interne a été publiée en 2024 pour garantir une utilisation efficace, juste et équitable des fonds de développement du personnel. Les demandes de formation individuelles et en équipe sont soumises et approuvées via une plateforme automatisée qui a amélioré l'efficacité et la responsabilité, renforcé le suivi et permis une gestion intégrée des données et des statistiques sur la formation. Les licences d'apprentissage LinkedIn se sont avérées efficaces pour répondre aux besoins d'apprentissage émergents en phase avec les tendances du marché et pour fournir un développement ciblé sur des sujets spécialisés. En collaboration avec Programme de l'innovation dans l'apprentissage (LIP), HRS a organisé de nouveaux cours sur les technologies de l'information et les nouvelles méthodologies d'apprentissage.

Le Centre lancera plusieurs initiatives pour renforcer un environnement de travail qui continue de permettre à tous ceux qui travaillent pour et avec le Centre de s'épanouir, tout en offrant des résultats plus nombreux et meilleurs à ceux que nous servons. Une Journée mondiale de l'éthique et une campagne Respect du Centre sont prévues pour promouvoir davantage une culture de responsabilité partagée ancrée dans le respect et la conduite éthique, qui reconnaît et récompense l'engagement et l'excellence, favorisant ainsi des performances efficaces et efficaces dans l'ensemble du Centre.

La performance du Centre dépend en grande partie de la qualité, des compétences et des aptitudes de son personnel, mais aussi de l'utilisation efficace et créative d'outils et d'approches qui incluent des processus et des systèmes numérisés et automatisés à jour pour soutenir l'obtention de résultats optimaux. Le Centre s'est engagé dans un processus de transformation numérique pour améliorer son niveau de service tout en maîtrisant les coûts et en réduisant l'empreinte environnementale. Dans un environnement externe en évolution rapide, combiné à un besoin croissant d'efficacité et d'efficience, il est crucial de moderniser et d'optimiser les processus de RH, en reliant les personnes, les processus et les performances.

Un tableau de bord a été créé pour surveiller la conformité du PMS et les organigrammes numériques de chaque programme et unité sont mis à jour pour refléter en temps réel la capacité du personnel et des ressources. La fonctionnalité de rapport améliorée prend en charge la prise de décision basée sur les données et les preuves et augmente l'efficacité et la supervision de l'administration des RH. Les outils d'analyse et les tableaux de bord de RH existants seront encore améliorés, notamment la numérisation des NPA, pour soutenir la planification stratégique des effectifs, la gestion des talents, le reporting et la gestion des absences.

## AMÉLIORATION DU CAMPUS

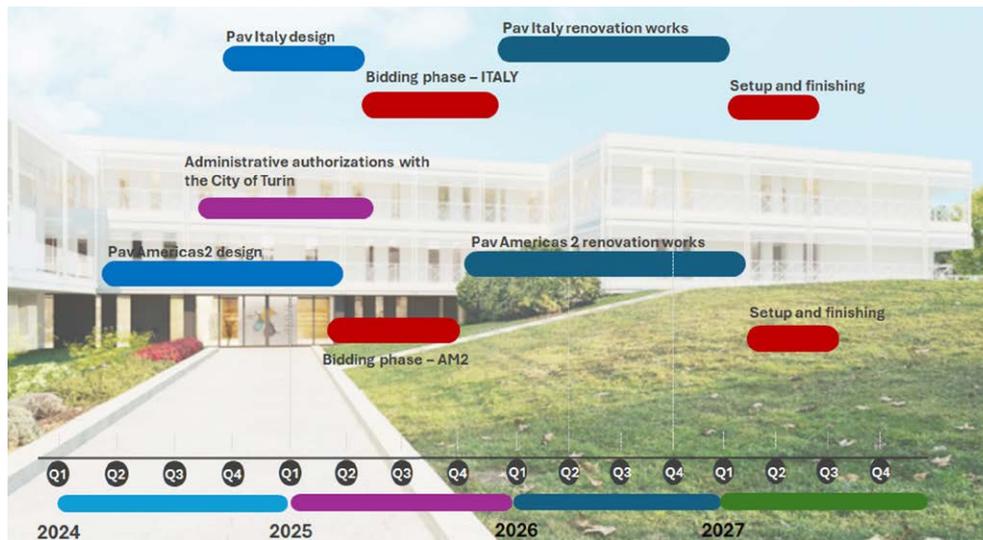
En 2024, le Centre a réorganisé les services clés et les mécanismes de rétroaction pour offrir une expérience de campus de classe mondiale aux apprenants, aux invités, au personnel et aux partenaires. De nouveaux contrats de services d'hébergement et de gestion hôtelière ont été attribués. Grâce aux nouveaux partenariats et accords contractuels, ainsi qu'à la mise en œuvre d'un système complet de suivi des performances à 360 degrés, renforcé par des outils d'intelligence artificielle (IA), les niveaux de satisfaction des clients se sont constamment améliorés tout au long de l'année, atteignant l'objectif de qualité en termes de commentaires des utilisateurs. Simultanément, le respect total de toutes les normes et réglementations applicables a été maintenu afin de garantir des normes d'hébergement hôtelier équivalentes à un niveau commercial trois étoiles.

Le Centre a lancé la mise en œuvre des projets de rénovation des pavillons Americas 2 et Italy, selon le calendrier et le budget prévus dans le protocole d'accord signé à ce sujet entre le gouvernement de la République italienne et l'Organisation internationale du Travail en 2023. Les étapes clés franchies en 2024 ont été les appels d'offres réussis pour la conception des pavillons Americas 2 et Italy. Ces résultats ont permis au Centre d'engager des partenaires hautement qualifiés tout en générant des économies de coûts par rapport aux estimations budgétaires initiales. Cela a également permis de lancer en temps opportun le processus d'autorisation administrative formelle auprès de la ville de Turin.

Parallèlement, deux équipes consultatives dédiées à la rénovation ont été créées, composées respectivement de personnel du Centre et de l'ECSNU, dans le but de garantir l'alignement le plus étroit possible entre les spécifications techniques des projets et leur efficacité à soutenir les modèles de prestation de services des deux organisations.

## Le projet de rénovation du campus

Le projet de rénovation du campus vise à optimiser l'utilisation des installations du campus, en garantissant de bonnes conditions de SST et des espaces de travail modernes pour tout le personnel. Les rénovations permettront de réaliser des économies sur les coûts de fonctionnement du campus et de renforcer la durabilité des modèles de prestation de services du Centre tout en répondant aux normes les plus abordables en termes d'inclusion et de durabilité environnementale.



Les projets s'appuient sur un investissement d'environ 11,4 millions d'euros du gouvernement italien, confirmant la volonté du pays hôte de continuer à investir à long terme dans le campus des Nations Unies dans son ensemble, avec le Centre comme gestionnaire du campus.

La phase de rénovation actuelle s'appuie sur le projet pilote entrepris pour la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, achevée en 2020, et qui comprenait la création du Laboratoire d'innovation. Les projets de rénovation en cours du campus de Turin gérés par le Centre comprennent:

- Rénovation du pavillon Americas 2, qui doit accueillir les bureaux du Centre, regroupant les équipes actuellement situées dans les pavillons Italy, Asia 15, Oceania 17 et 18 (8 millions d'euros).
- Rénovation du pavillon Italy, qui accueillera le siège de l'ECSNU actuellement situé dans le pavillon Oceania 19 (3,4 millions d'euros).

Les activités de routine en matière de SST ont été régulièrement examinées par le Comité de SST et mises en œuvre dans le strict respect des normes applicables. Les interventions les plus pertinentes ont été financées par le Fonds pour l'amélioration du campus.

Aucun problème de sécurité interne important n'a été rapporté en 2024. Le Centre a maintenu un contact étroit et constant avec l'équipe de gestion de la sécurité des Nations Unies et a mis en œuvre les recommandations formulées, en coordination avec les deux autres agences présentes sur le campus. Des actions prioritaires ont été entreprises pour garantir que le campus reste entièrement conforme à toutes les normes de sécurité et de sûreté. Il s'agissait notamment de mettre en place une capacité d'intervention armée, de s'assurer que tout le personnel de sécurité soit formé aux premiers secours de base, d'élaborer et de maintenir un plan d'intervention en cas de pertes massives et de garantir la disponibilité de trousse de premiers secours, ainsi que d'un défibrillateur externe automatisé (DEA) situé dans une zone centrale et accessible.

Le Centre a poursuivi son plan d'action annuel concernant les initiatives 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 «*Greening the blue*» («Du bleu au vert») du PNUE. Les émissions inévitables ont été neutralisées par l'achat de compensations de carbone. Le processus annuel visant à conserver le drapeau vert décerné au Centre par la Fondation pour l'éducation à l'environnement s'est terminé avec succès.

FIS a contribué à la conception et à la mise en œuvre de divers événements et initiatives liés au 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre. Cela a représenté une opportunité de développer des collaborations plus étroites avec différents partenaires publics et privés de la communauté. Environ 1 000 étudiants, de l'école primaire à l'université, ont eu l'occasion de visiter le campus et d'approfondir leur compréhension du mandat du Centre et du Programme 2030 des Nations Unies. En outre, plus de 5 000 citoyens ont accédé au campus et l'ont visité lors de l'un des événements phares de la Turin Art Week qui s'est tenue en octobre 2024.

## INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE INCLUSIVE ET SÉCURISÉE

Les principales priorités pour 2024 comprenaient des technologies de l'information et de la communication accessibles numériquement, le renforcement de la cybersécurité, de la protection des données, de la gouvernance et de la confidentialité.

Le Centre a continué de progresser et d'étendre l'évaluation de l'accessibilité numérique et l'amélioration de ses principales plateformes. Les résultats d'une enquête organisée auprès des participants à l'eCampus en 2024 ont démontré que le nombre de problèmes d'accessibilité était la moitié de celui signalé en 2022. En tant que membre du groupe de travail DTN (*Digital and Technology Network*) des Nations Unies dédié à l'accessibilité numérique, le Centre a contribué à l'élaboration d'une matrice de maturité de l'accessibilité numérique à l'échelle des Nations Unies et d'un cadre de rapport de base, qui est désormais utilisé pour améliorer encore notre maturité en matière d'accessibilité numérique.

En matière de cybersécurité, la certification ISO 27001 a été confirmée suite à un audit externe et une nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité informatique a été produite et publiée. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre, aboutissant à une protection avancée contre les menaces et à des capacités de sécurité renforcées. Un nouveau centre de données a été mis en œuvre et activé dans le pavillon Africa 10, ce qui permettra de mettre hors service le centre de données existant en 2025 avant le début de la rénovation.

ICTS a contribué de manière significative à la rationalisation de plusieurs processus commerciaux, tels que l'inscription automatique des participants à des cours sur mesure, la mise en œuvre d'une application de gestion de la logistique des participants venant sur le campus, l'envoi automatique de factures aux participants autofinancés et l'automatisation des rapports d'analyse d'apprentissage.

ICTS a également contribué à la capacité de prestation du Centre dans les domaines des services de développement des capacités individuelles et institutionnelles. Cela comprend des améliorations du système utilisé pour l'évaluation des activités de formation et le développement de nouvelles fonctionnalités basées sur l'IA (*voir ci-dessous la section «Exploiter l'intelligence artificielle pour un impact social» dans l'élément stratégique transversal Innovation et apprentissage*). En plus des plateformes d'apprentissage en ligne pour les clients institutionnels, pour la première fois, un chatbot pour les mandants a été développé dans le cadre d'un projet du Fonds d'innovation, et une plateforme de micro-apprentissage a été intégrée au système de certificat numérique du Centre pour délivrer des badges numériques basés sur l'achèvement des capsules d'apprentissage mises à disposition sur WhatsApp.

# 11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

Pour l'exercice biennal 2024-25, le Centre a défini quelques éléments stratégiques dits transversaux afin de donner un meilleur effet à l'objectif qu'il poursuit, à savoir la promotion de la justice sociale par le biais du travail décent.

On distingue trois éléments stratégiques transversaux:

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

Concernant les éléments stratégiques transversaux liés à l'innovation et à l'apprentissage, ainsi qu'à l'égalité entre hommes et femmes, à l'inclusion et à la diversité, le Centre a mis en place des **plans d'action**, affecté des **fonds d'amorçage** pour financer des actions de soutien et mis en place des **comités ou des conseils consultatifs** pour suivre les résultats. **Les performances sont suivies à l'aide d'une série d'indicateurs**, qui sont énumérés dans l'annexe au présent document. Le troisième élément stratégique a été intégré à l'ensemble du portefeuille de services, mais fait l'objet d'un suivi à l'aide d'indicateurs spécifiques dans le cadre de gestion axée sur les résultats.

## INNOVATION ET APPRENTISSAGE

**Afin de promouvoir l'innovation et l'apprentissage**, l'un des axes importants des activités de soutien du Centre en 2024 a été le **Fonds d'innovation**. Début 2024, le Centre a identifié, dans le cadre d'un processus de sélection compétitif, 14 projets d'innovation internes qui seront financés par le Fonds d'innovation. L'accent principal de ces projets était mis sur l'exploitation de la technologie pour un impact social, et plus particulièrement sur l'amélioration de la portée et des résultats des services de développement des capacités du Centre grâce à l'utilisation de l'IA. Le Centre a piloté l'utilisation de chatbots, de logiciels d'interprétation en direct basés sur l'IA, l'utilisation d'applications d'IA pour l'analyse de l'impact sur l'emploi dans les contextes post-crise et l'utilisation de l'IA pour surmonter les biais dans le recrutement des RH. Voir au verso pour plus d'informations sur l'offre d'IA en pleine expansion du Centre. D'autres projets d'innovation ont porté sur le déploiement de techniques de prospective, l'utilisation de la réalité étendue à des fins de simulation dans la formation en SST et le déploiement de logiciels de micro-apprentissage destinés aux téléphones mobiles.

## Exploiter l'intelligence artificielle pour un impact social – une préoccupation transversale

Le Centre est à l'avant-garde de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les initiatives de formation, de gestion des connaissances et de développement. Voir ci-dessous un aperçu de certains services de développement des capacités individuelles et institutionnelles liés à l'IA.

### Développement des capacités individuelles

Le Centre propose une gamme de programmes de formation, de master classes et de cours spécialisés pour améliorer la capacité des professionnels à naviguer dans le paysage en constante évolution de l'IA:

- Atténuer les biais de l'IA sur le lieu de travail et dans les pratiques en matière de ressources humaines: <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligences-workplace-revolution-combatting-discrimination-promoting-diversity>
- AI Forum: Unleash the Future of Learning: <https://www.itcilo.org/events/ai-forum-unleash-future-learning>
- Master classes en ligne autoguidées gratuites sur l'IA: <https://www.itcilo.org/training/masterclass/artificial-intelligence>
- AI Lab – Knowledge Sharing and Management: <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligence-lab>
- IA et coopération au développement: <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligence-development>
- Employment in Times of Digitalization and AI: <https://www.itcilo.org/courses/employment-times-digitalization-and-artificial-intelligence>
- L'analyse des données et gestion des connaissances au service du développement: <https://www.itcilo.org/fr/courses/analyse-des-donnees-et-gestion-des-connaissances-au-service-du-developpement>
- Master en technologie et politiques publiques: <https://www.itcilo.org/courses/master-technology-and-public-policy>
- AI for Social Impact and Public Policy (module indépendant): <https://www.itcilo.org/courses/ai-social-impact-and-public-policy>

De plus, le Centre a développé des fonctionnalités améliorées par l'IA pour améliorer l'expérience des apprenants sur son eCampus, parmi lesquelles: un plugin *AI Folder* qui permet aux apprenants de poser des questions et de recevoir des réponses, sur la base d'un ensemble de documentation de cours. D'ici fin 2024, le Centre s'est également lancé dans le développement d'un chatbot d'évaluation IA qui permet de publier un rapport de cours et d'évaluer son impact en fonction d'une liste d'objectifs d'apprentissage, ainsi que d'un helpdesk *AI Chatbox* qui prend en charge l'expérience d'apprentissage en répondant aux questions des utilisateurs débutants.

### Services de développement des capacités institutionnelles

Le Centre aide ses organisations partenaires à exploiter l'IA pour leurs propres services d'apprentissage:

- Chatbots d'IA pour la gestion des connaissances
  - *AnswerMate* est un chatbot pour la gouvernance interne, conçu et formé pour fournir aux membres du personnel des informations sur les documents de gouvernance interne. Lien du projet: <https://www.itcilo.org/stories/itcilos-answermate-transforms-internal-governance-ai>
  - *Navigate* est un chatbot alimenté par l'IA conçu pour améliorer les services d'assistance de la Confédération des employeurs des Philippines, permettant à ses membres de récupérer rapidement des informations sur les normes du travail, la SST et les relations professionnelles.
- L'IA pour l'interprétation en direct:
  - Le Centre a testé l'utilisation d'un outil d'interprétation alimenté par l'IA qui peut être particulièrement utile pour les environnements en ligne ou les langues non disponibles par l'interprétation humaine. <https://www.wordly.ai/>
- Plugins d'IA: Les fonctionnalités d'IA utilisées par le Centre pour améliorer l'expérience des apprenants sur son eCampus sont également disponibles pour être utilisées par les organisations partenaires.

Pour plus d'informations sur les principes directeurs pour exploiter l'IA pour le bien, reportez-vous au manifeste sur l'IA du Centre: <https://www.itcilo.org/resources/our-manifesto-embrace-ai-learning-and-development>.

## ÉGALITÉ DES GENRES, INCLUSION ET DIVERSITÉ

**Afin de promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion**, le Centre a mis en place un Conseil consultatif dédié à l'égalité de genre, à la diversité et à l'inclusion, présidé par le Directeur. En 2024, le Conseil consultatif sur le genre et la diversité (GDAC), soutenu par un réseau croissant de plus de 34 points focaux sur le genre et la diversité (GDFP), a continué de jouer un rôle clé dans la promotion d'un lieu de travail plus inclusif, équitable et respectueux au Centre.

L'une des principales priorités du GDAC a été le renforcement des capacités et la sensibilisation. Une séance de recyclage à l'échelle du Centre a eu lieu en mai sur la manière d'appliquer les marqueurs de genre dans les activités de formation et techniques, avec des documents d'orientation mis à jour partagés. Des lignes directrices sur le langage inclusif ont également été élaborées. Le Centre a organisé trois événements pour favoriser l'engagement du personnel et sensibiliser aux priorités en matière d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion: Journée internationale des femmes (axée sur l'économie des soins), Journée de l'inclusion et Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Le GDAC a également fait progresser les travaux sur l'accessibilité et les hébergements. Les efforts du Centre ont été reconnus pour la première fois dans le cadre de la Stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées. Une courte vidéo explicative a été produite pour fournir des conseils sur la manière de rendre toutes les activités du Centre accessibles, et une liste d'ambassadeurs d'accueil a été établie pour soutenir l'accessibilité sur le campus. L'accessibilité numérique est suivie via des indicateurs de performance et des enquêtes eCampus et alignée sur le cadre et les indicateurs des Nations Unies.

Une analyse des achats tenant compte des questions de genre a été lancée et des plans visant à lancer un programme de mentorat pour les femmes travaillant au Centre ont été lancés. Les services adaptés aux familles, comme le camp d'été, ont repris et une enquête a été mise au point pour évaluer davantage les besoins du personnel.

Des efforts ont été déployés pour lutter contre le harcèlement au travail et les comportements inacceptables. À fin 2024, le Centre révisait ses cadres politiques pour les aligner sur une approche de tolérance zéro, tandis qu'une enquête auprès de l'ensemble du personnel a été lancée pour recueillir des expériences, des perceptions et des suggestions afin d'éclairer les mesures préventives et réactives. Ces actions ont été complétées par des initiatives de formation ciblées, notamment des sessions sur l'égalité des personnes handicapées et une expérience de théâtre forum axée sur la prévention du harcèlement et des abus d'autorité.

## DIALOGUE SOCIAL, TRIPARTISME ET NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

**Afin de promouvoir le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail**, le Centre a continué d'élargir sa gamme de modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits sur les conventions fondamentales de l'OIT, le dialogue social et le tripartisme. Pour un exemple de master class introduite en 2024, consultez <https://www.itcilo.org/training/masterclass/labour-statistics-standards-data>. Ces modules sont intégrés comme

une offre d'apprentissage enrichissante aux plateformes d'apprentissage en ligne des cours du calendrier du Centre. Le Centre a également déployé une plateforme de formation continue en ligne pour les avocats, les juges et les juristes (développée à l'origine en 2021 pour les mandants en Italie) dans le monde entier et dans plusieurs langues.

Le Centre a également lancé l'initiative Catalyst hébergée par le Bureau du directeur de la formation, pour regrouper l'expertise interne autour d'activités phares interdépartementales liées à la promotion de la justice sociale et mettant l'accent sur les préoccupations politiques transversales de l'OIT telles que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Au cours de l'année 2024, l'initiative Catalyst a mobilisé des experts de toute la maison autour de quelques activités phares, notamment un Salon mondial des compétences, un Forum sur les couleurs de l'économie et une Académie mondiale sur le dialogue social.

L'initiative Catalyst a également été chargée de gérer les activités du Secrétariat de la Coalition mondiale pour la justice sociale de l'OIT, afin d'agir comme interface avec les programmes d'action de l'OIT sur les transitions justes, l'informalité, la réponse aux crises et d'après-crise et les chaînes d'approvisionnement mondiales et de faciliter la participation des représentants des travailleurs et des employeurs aux cours organisés par des programmes techniques autres que le Programme des activités pour les employeurs et le Programme des activités pour les travailleurs.

Les outils de suivi des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme utilisés par le Centre pour suivre ces activités ont montré que ces mesures avaient un certain effet. Par exemple, 25 pour cent de toutes les activités du Centre – la majeure partie étant des cours de formation ouverts pour lesquels le Centre exerce une forte influence sur le programme – ont été enregistrées par les programmes techniques dans la base de données comme ayant comporté au moins une session sur les NIT, une déclaration confirmée par l'écrasante majorité des participants (91 pour cent) dans les enquêtes de fin d'activité.

Par l'intermédiaire de son Fonds de financement des bourses, le Centre a apporté en 2024 une aide financière à 1 996 représentants des principaux mandants pour leur permettre de participer à des activités d'apprentissage sur le campus et sur le terrain, en mettant l'accent sur des activités couvrant les principaux messages politiques de l'OIT sur les normes, le dialogue social et le tripartisme, ainsi que sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion. La grande majorité de ces participants venaient de pays à revenu moyen inférieur et de pays moins développés. Le Centre a également versé une allocation supplémentaire de 100 000 euros au Fonds de financement des bourses afin de financer la tenue de l'Académie mondiale des partenaires sociaux au quatrième trimestre 2024.

## Académie mondiale des partenaires sociaux

La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail a identifié quatre forces majeures qui remodelent le monde du travail: la mondialisation, les changements démographiques, les transformations environnementales et les progrès technologiques. Ces forces continuent de façonner les marchés du travail et les relations professionnelles à l'échelle mondiale. En réponse, le rapport 2022 de l'OIT sur le dialogue social a souligné l'importance de défendre les principes démocratiques tels que la liberté syndicale et la négociation collective. Dans ce contexte, l'Académie mondiale des partenaires sociaux a été créée pour renforcer les capacités des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) et des organisations de travailleurs et pour promouvoir des solutions collaboratives aux nouveaux défis du travail. L'Académie accompagne les participants à travers une approche de formation globale qui intègre à la fois la théorie et la pratique.

La première édition de l'Académie, lancée en 2024, a servi de plateforme pour explorer la structure, les processus et les cadres juridiques entourant les conventions collectives. Elle a également abordé des thèmes contemporains tels que la négociation verte, la gestion algorithmique, le télétravail et la reconversion. Le programme présentait un format mixte, commençant par un apprentissage à distance adapté aux parcours d'apprentissage individuels, suivi d'une phase résidentielle immersive à Turin. Cette méthodologie a favorisé l'apprentissage par les pairs au niveau international, les simulations pratiques et un engagement profond des professeurs experts du Centre, de l'OIT et des organisations partenaires, garantissant ainsi une expérience pédagogique holistique et percutante.

Plus de 100 représentants des partenaires sociaux ont participé à la phase en ligne, dont 40 ont été invités à Turin pour compléter leur apprentissage au cours du volet résidentiel. La méthodologie innovante de l'Académie et son accent sur les défis urgents du lieu de travail ont établi une nouvelle norme pour les initiatives de renforcement des capacités dans ce domaine.

L'Académie mondiale des partenaires sociaux s'est désormais fermement établie comme une initiative phare, mettant en pratique les valeurs fondamentales de l'OIT et stimulant le dialogue stratégique entre les dirigeants des partenaires sociaux sur les transformations clés du monde du travail et des relations professionnelles. Pour l'avenir, l'édition 2025 s'appuiera sur ces bases en explorant les thèmes du prochain rapport de l'OIT sur le dialogue social, «Dialogue social de haut niveau pour le développement économique et le progrès social». Une attention particulière sera accordée au thème pionnier de l'intelligence artificielle (IA) et à son impact transformateur sur les systèmes de relations professionnelles. L'Académie examinera comment les partenaires sociaux peuvent anticiper et gérer ces changements, en veillant à ce qu'une approche centrée sur l'humain reste au cœur de la transition.



# ANNEX: INDICATEURS DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DU CENTRE

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
Indicateur	Base de référence (2022- 23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)
<b>Résultat 1</b>	<b>Le Centre a étendu davantage la portée de ses services</b>		
<b>Indicateur de résultat 1.A:</b> Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires <b>directs</b> ----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	26%	25%	À calculer avant la fin de l'exercice biennal
<b>Indicateur de résultat 1.B:</b> Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires <b>indirects</b> ----- <i>Source:</i> Données des plateformes externes	306% ----- Nombre d'inscriptions: 24 411	50%	108% ----- Nombre d'inscriptions: 50 702
Produits liés au résultat 1			
<b>Indicateur de produit 1.1:</b> Nombre d'inscriptions aux activités de formation proposées par le Centre			
Indicateur de produit 1.1.a: Nombre d'inscriptions à des <b>activités de formation en présentiel</b> , ventilé par genre et par mandant tripartite. ----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	10 278 inscriptions dont 39% de femmes. Parmi elles: 274 participants employeurs, 868 participants travailleurs, 1 167 participants venant de ministères du Travail	15 000 inscriptions	4 928 inscriptions dont 47% de femmes. Parmi elles: 233 participants employeurs, 248 participants travailleurs, 841 participants venant de ministères du Travail
Indicateur de produit 1.1.b: Nombre d'inscriptions à des <b>activités de formation mixtes</b> , ventilé par genre et par mandant tripartite. ----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	3 467 inscriptions dont 47% de femmes. Parmi elles: 236 participants employeurs, 464 participants travailleurs, 189 participants venant de ministères du Travail	3 500 inscriptions	2 356 inscriptions dont 48% de femmes. Parmi elles: 212 participants employeurs, 715 participants travailleurs, 125 participants venant de ministères du Travail

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
<p>Indicateur de produit 1.1.c: Nombre d'inscriptions à des <b>activités d'apprentissage à distance</b>, ventilé par genre et par mandant tripartite</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)</p>	<p>153 499 inscriptions, dont 39% de femmes. Parmi elles: 2 553 participants employeurs, 8 212 participants travailleurs, 7 563 participants venant de ministères du Travail</p>	<p>320 000 inscriptions</p>	<p>93 917 inscriptions dont 40% de femmes. Parmi elles: 5 293 participants employeurs, 3 151 participants travailleurs, 4 028 participants venant de ministères du Travail</p> <p>----- Notes: La ventilation par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions aux master classes sur Udemy. L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 809 employeurs, 2 418 travailleurs et 3 364 MT).</p>
<p>Indicateur de produit 1.1.d: Nombre d'inscriptions de <b>membres du personnel de l'OIT</b> à des formations</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)</p>	<p>275 inscriptions à des formations en présentiel 362 inscriptions à des formations mixtes 6 709 inscriptions à des formations à distance</p>	<p>500 inscriptions à des formations en présentiel 350 inscriptions à des formations mixtes 3 500 inscriptions à des formations à distance</p>	<p>5 298 inscriptions 256 inscriptions à des formations en présentiel 127 inscriptions à des formations mixtes 4 915 inscriptions à des formations à distance</p> <p>----- Notes: La ventilation par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions aux master classes sur Udemy. L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 094 OIT).</p>
<p>Indicateur de produit 1.1.e: Ventilation globale des participants par <b>genre</b> et affiliation aux principaux <b>mandants</b> de l'OIT</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)</p>	<p>39% de femmes 24% d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 33% de femmes)</p>	<p>45% de femmes 30% d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 50% de femmes)</p>	<p>40% de femmes 15% d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 42% de femmes)</p> <p>----- Notes: - La ventilation par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions aux master classes sur Udemy. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 809 employeurs, 2 418 travailleurs et 3 364 MT).</p>

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
<p><b>Indicateur de produit 1.2:</b> Nombre d'inscriptions aux activités menées par des intermédiaires institutionnels via les <b>plateformes en ligne hébergées et gérées par le Centre</b></p> <p>----- <i>Source:</i> Données des plateformes externes</p>	24 008 inscriptions	23 000 inscriptions	Inscriptions indirectes aux formations des apprenants formés par des formateurs certifiés par le Centre sur des plateformes développées par le Centre: 50 702 inscriptions Portée (inscriptions) via des services de développement de plateformes qui n'impliquent pas la participation du CIF-OIT à la prestation de formations: 8 795 inscriptions
<p><b>Indicateur de produit 1.3:</b> Nombre d'inscriptions aux programmes de <b>master</b> de la TSD</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	479 étudiants	400 étudiants	350 inscriptions
<p><b>Indicateur de produit 1.4.a:</b> Pourcentage d'activités de formation conçues/dispensées en <b>partenariat</b> avec l'OIT ou d'autres institutions ayant pour mandat de faciliter les services de développement des capacités</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	63% en partenariat avec l'OIT 22% en partenariat avec d'autres organisations	66% en partenariat avec l'OIT 25% en partenariat avec d'autres organisations	60% en partenariat avec l'OIT 20% en partenariat avec d'autres organisations
<p><b>Indicateur de produit 1.4.b:</b> Part des <b>services hors formation</b> dans le portefeuille de services de développement des capacités du Centre</p> <p>----- <i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	37% dont: 38% Développement de produits 17% Gestion des événements 19% Services de conseil 6% Sensibilisation et communication 5% Gestion des connaissances et des données	33% dont 30% sont commandés par des organisations appartenant aux principaux mandants de l'OIT	42% dont 41% sont commandés par des organisations appartenant aux principaux mandants de l'OIT 30% Développement de produits 21% Gestion des événements 24% Services de conseil 16% Médias, Sensibilisation et communication 4% Gestion des connaissances et des données

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
<p><b>Indicateur de produit 1.5:</b> Nombre d'<b>organisations</b> atteintes par des services de développement des capacités <b>hors formation</b> pour les intermédiaires institutionnels</p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	<p>56 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil)</p> <p>15 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).</p>	<p>20 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil)</p> <p>5 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).</p>	<p>44 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil)</p> <p>19 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).</p>
<b>Résultat 2</b>	<b>Le Centre a encore amélioré la qualité de ses services</b>		
<p><b>Indicateur de résultat 2.A:</b> Taux de <b>satisfaction</b> quant aux services</p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus) pour la formation, questionnaires Survey Monkey pour les services hors formation (Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une insatisfaction élevée et 5 à une satisfaction élevée)</p>	<p>Formation (note globale): 4,54 Formation en présentiel: 4,57 Formation en ligne avec tuteur: 4,52 Formation en ligne autoguidée: 4,6 Gestion d'événements: 4,2 Services de conseil: 5 Campagnes de communication: 5</p>	<p>Formation (note globale): 4,5 Gestion d'événements: 4,5 Services de conseil: 4,5 Campagnes de communication: 4,5</p>	<p>Formation (note globale): 4,57 Formation en présentiel: 4,57 Formation en ligne avec tuteur: 4,51 Formation en ligne autoguidée: 4,59 Gestion d'événements: 4,40 Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal</p>
<p><b>Indicateur de résultat 2.B:</b> Preuve de <b>retombées</b> du service</p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Résultats des tests d'acquisition des connaissances sur la plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus) pour les activités de formation. Questionnaires Survey Monkey pour les événements. Documentation sur les services de conseil. Rapports finaux des campagnes de communication</p>	<p>Formation (note globale): 84% Formation en présentiel et mixte: 81% Formation en ligne avec tuteur: 84% Formation en ligne autoguidée: 85% Gestion d'événements: 54% Services de conseil: n.d. Campagnes de communication: 13 promesses reçues de 8 organisations mondiales s'engageant à des actions tangibles dans le cadre de la <a href="#">campagne Coffeepeople (2023)</a>. 285 engagements à prendre des mesures pour mettre fin au travail des enfants dans le cadre de la <a href="#">campagne Endchildlabour (2021/2022)</a>.</p>	<p>Formation (note globale): 85% Gestion d'événements: 50% Services de conseil: 90% des missions se concluent par un plan approuvé par le client. Campagnes de communication: À déterminer</p>	<p>Formation (note globale): 85% Formation en présentiel et mixte: 85% Formation en ligne avec tuteur: 85% Formation en ligne autoguidée: 85% Gestion d'événements: 65% Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal</p>

DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE		
<b>Indicateur de résultat 2.C:</b> Preuve d' <b>amélioration des performances</b> ----- Source: Rapports d'évaluation externes	Taux d'application des connaissances de la formation: 62,5% Gestion d'événements: n.d. Services de conseil: n.d. Campagnes de communication: n.d.	Taux d'application des connaissances de la formation: 75% Gestion d'événements: 75% Services de conseil: 50% Campagnes de communication: 50%	Taux d'application des connaissances de la formation: 53% Gestion d'événements: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal
Produits liés au résultat 2			
<b>Indicateur de produit 2.1:</b> Nombre de catégories de services de développement des capacités faisant l'objet d'une <b>évaluation externe annuelle</b> ----- Source: Rapports d'évaluation externes	2	4	1
<b>Indicateur de produit 2.2:</b> Évaluation du <b>système d'analytique de l'apprentissage</b> du Centre sur la voie de la sophistication ----- Source: Matrice de sophistication du système d'analytique de l'apprentissage	Niveau 2,5	Niveau 3,5	À calculer avant la fin de l'exercice biennal
<b>Indicateur de produit 2.3:</b> Le Centre a une meilleure <b>compréhension de sa compétitivité à l'échelle du système des Nations Unies</b> en tant que prestataire de services de développement des capacités ----- Source: Rapport de l'exercice d'analyse comparative en 2025	n.d.	À déterminer	À calculer avant la fin de l'exercice biennal
<b>Indicateur de produit 2.4:</b> Nombre d'anciens participants aux activités en tutorat rejoignant le <b>réseau des anciens participants</b> ----- Source: Données de la <a href="#">plateforme du réseau des anciens participants</a>	n.d.	1 000	1 400 membres
DIMENSION	PERFORMANCE FINANCIÈRE		
<b>Résultat 3</b>	<b>Le Centre a diversifié davantage ses sources de revenus</b>		
<b>Indicateur de résultat 3.A:</b> Part de la <b>contribution nette totale</b> des produits gagnés par rapport à la contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels ----- Source: ORACLE	59,7%	57%	58.51%

DIMENSION	PERFORMANCE FINANCIÈRE		
Produits liés au résultat 3			
<b>Indicateur de produit 3.1:</b> Croissance du nombre d'accords de financement par année ----- Source: Données PMSU	24,5%	15%	27%
<b>Indicateur de produit 3.2:</b> 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 consenti pour les promouvoir) ----- Source: Promotion des cours ouverts à l'aide d'instruments ciblés via le mécanisme de marketing numérique du Bureau du Directeur de la formation, promotion des services de développement des capacités auprès des partenaires institutionnels par le biais de plans d'information spécifiques à chaque segment.	5:1	5:1	5:1
<b>Indicateur de produit 3.3:</b> Nombre de projets d'un budget supérieur à 500 000 euros attribués au Centre ----- Source: Chiffres de PMSU/ODPS	4	8	2
<b>Résultat 4</b>	<b>Le Centre a continué à améliorer son efficacité opérationnelle</b>		
Produits liés au résultat 4			
<b>Indicateur de produit 4.1:</b> Nombre de processus opérationnels examinés ----- Source: FINSERV/ICTS	9	6	6
DIMENSION	PERFORMANCE DE GOUVERNANCE		
<b>Résultat 5</b>	<b>Le personnel du Centre est motivé et compétent</b>		
<b>Indicateur de résultat 5.A:</b> Pourcentage du personnel décrivant le Centre comme un employeur de choix à la fois à l'échelle du système des Nations Unies et sur le marché du travail local ----- Source: Enquête sur la perception des HRS par le personnel	n.d.	80%	Une enquête auprès du personnel sur la sensibilisation au harcèlement et au harcèlement sexuel a été menée.
Produits liés au résultat 5			
<b>Indicateur de produit 5.1:</b> Mise en place d'un nouveau système de gestion des performances ----- Source: HRS	n.d.	Deuxième semestre 2025	Achevé

DIMENSION	PERFORMANCE DE GOUVERNANCE		
<b>Indicateur de produit 5.2:</b> Augmentation du nombre de membres de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays <b>sous-représentés ou non représentés</b> ----- Source: HRS	n.d.	Au moins trois recrutements	Sept recrutements
<b>Indicateur de produit 5.3:</b> Taux de conformité de l' <b>évaluation</b> des performances ----- Source: HRS	n.d.	70% deuxième semestre 2025	80%
<b>Indicateur de produit 5.4:</b> Toutes les <b>politiques de HRS</b> (minutes, notes d'information, circulaires) sont examinées ou consolidées pour être maintenues, modifiées ou supprimées. ----- Source: HRS	n.d.	80% deuxième semestre 2025	70%
<b>Résultat 6</b>	<b>La modernisation du campus s'est poursuivie</b>		
<b>Indicateur de résultat 6.A:</b> Alignement sur les normes internationales applicables en termes de qualité des installations et des services hôteliers et de formation ----- Source: Audit externe	n.d.	Normes de qualité évaluées, équivalentes à un standard commercial 3*	L'évaluation des normes de qualité aura lieu en 2025
Produits liés au résultat 6			
<b>Indicateur de produit 6.1:</b> La <b>rénovation</b> du pavillon Americas 2 a progressé ----- Source: Procès-verbaux de la réunion du Comité directeur	Accord de financement avec le pays hôte	Conception achevée	Conception préliminaire achevée
<b>Indicateur de produit 6.2:</b> Les capacités internes de <b>gestion d'événements</b> ont été renforcées ----- Source: Dossiers personnels des HRS	Nombre de membres du personnel ayant une expertise en matière de gestion des événements	Deux membres du personnel ayant une expertise en gestion d'événements	La sélection du personnel à impliquer est terminée
<b>Indicateur de produit 6.3:</b> Les <b>services et installations</b> du campus ont été améliorés et normalisés ----- Source: ReviewPro	Note moyenne de 4,1 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,3 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,2 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs
<b>Résultat 7</b>	<b>Les technologies numériques déployées par le Centre sont inclusives et sécurisées</b>		
<b>Indicateur de résultat 7.A:</b> Le Centre est <b>certifié</b> ISO/CEI 27001:2022. ----- Source: Audit externe	Certifié conforme à la norme ISO 27001, version 2013	Certifié conforme à la norme ISO 27001, version 2022	L'audit externe pour la version 2022 aura lieu en juin 2025. La conformité à la norme ISO27001 2013 a été confirmée à la suite d'un audit externe en juin 2024

DIMENSION	PERFORMANCE DE GOUVERNANCE		
Produits liés au résultat 7			
<b>Indicateur de produit 7.1:</b> Des technologies de l'information et de la communication numériquement accessibles			
Indicateur de produit 7.1.1: Pourcentage de personnel suivant une formation sur l' <b>accessibilité numérique</b>  ----- <i>Source:</i> Portail de développement du personnel	20%	60%	23%
Indicateur de produit 7.1.2: Sites web et plateformes informatiques centrales utilisés par le Centre qui font l'objet d'une <b>évaluation externe de l'accessibilité</b> et de la résolution des problèmes d'accessibilité critiques  ----- <i>Source:</i> Audit externe	2 plateformes principales (site Web public du Centre et eCampus)	3 plateformes principales (recrutement en ligne, inscription en ligne, intranet)	Évaluation externe de l'accessibilité réalisée sur les trois plateformes Tous les problèmes d'accessibilité critiques résolus sur la plateforme de recrutement
Indicateur de produit 7.1.3: Contenu d'apprentissage en ligne autoguidé numériquement <b>inclusif</b> et adapté aux dispositifs mobiles  ----- <i>Source:</i> Audit externe	n.d.	Examen du contenu de 3 cours autoguidés	Audit externe réalisé sur 3 cours autoguidés Corrections et améliorations en cours de mise en œuvre
<b>Indicateur de produit 7.2:</b> Amélioration de la cybersécurité, de la protection des données, de la gouvernance et de la protection de la vie privée			
Indicateur de produit 7.2.1: Pourcentage de membres du personnel qui suivent la nouvelle formation de sensibilisation à la <b>sécurité informatique</b>  ----- <i>Source:</i> Portail de développement du personnel	n.d.	90%	Nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité de TI lancée en mai 2024. Taux d'achèvement de 9%
Indicateur de produit 7.2.2: Le Centre a revu et mis à jour sa politique de <b>conservation des données</b>  ----- <i>Source:</i> Système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS)	n.d.	70% des services informatiques de base ont un mécanisme d'effacement des données en place	Découverte des données personnelles et analyse des processus opérationnels terminés Exigences de conservation des données en cours de définition Politique de conservation des données en cours de rédaction
<b>Résultat 8</b>	<b>Le Centre opère au plus haut niveau de bonne gouvernance</b>		
<b>Indicateur de résultat 8.A:</b> Respect des normes de <b>gouvernance</b> financière, numérique et de communication à l'échelle du système des Nations Unies  ----- <i>Source:</i> Rapports d'exécution	Toutes les recommandations d'audit prioritaires traitées au cours de la période visée par le rapport	Toutes les recommandations d'audit prioritaires traitées au cours de la période visée par le rapport	88,5%

DIMENSION	PERFORMANCE DE GOUVERNANCE		
Produits liés au résultat 8			
<b>Indicateur de produit 8.1:</b> <b>Audits financiers annuels sans réserve</b> ----- Source: Rapport d'audit externe	Audit sans réserve en 2022	Audits sans réserve en 2024 et 2025	Audit sans réserve en 2024
<b>Indicateur de produit 8.2:</b> <b>Recommandations de l'audit numérique interne de 2023 mises en œuvre</b> ----- Source: Rapport d'audit interne	n.d.	100%	58%
<b>Indicateur de produit 8.3:</b> <b>Plans d'action 2024-25 pour les dimensions Promotion, Relations publiques et Communication interne du système de communication du Centre</b> ----- Source: DIR pour les relations publiques et la communication interne. TDIR/LIP pour la promotion	n.d.	Un plan d'action par dimension	Plan d'action 2024-25 pour les célébrations du 60 <sup>e</sup> anniversaire élaboré impliquant les trois dimensions
DIMENSION	ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX		
<b>Résultat</b>	<b>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</b>		
Indicateur de résultat: Le Conseil d'administration du BIT reconnaît <b>l'alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT</b> ----- Source: Notes du CA couvrant le segment institutionnel	Reconnu	Reconnu annuellement	Reconnu par le Conseil d'administration en novembre 2024 lors de la session du segment institutionnel sur le CIF-OIT
Produits liés aux éléments stratégiques transversaux			
<b>Élément 1:</b> Le Centre est reconnu comme un pilier du mécanisme de connaissances et d'innovation de l'OIT			
<b>Indicateur de produit A:</b> <b>Part des projets financés par le Fonds d'innovation aboutissant à de nouveaux produits de développement des capacités</b> ----- Source: Chiffres du Fonds d'innovation	n.d.	50%	70%
<b>Élément 2:</b> Promotion des messages de l'OIT sur les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme dans toutes les activités			
<b>Indicateur de produit B.1:</b> <b>Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur les NIT, le tripartisme et le dialogue social</b> ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	NIT: 28% Dialogue social et tripartisme: 19%	NIT: 40% Dialogue social et tripartisme: 30%	NIT: 25% Dialogue social et tripartisme: 18%

DIMENSION	ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX		
<p><b>Indicateur de produit B.2:</b> Pourcentage de participants à la formation déclarant que <b>les NIT, le dialogue social et le tripartisme</b> ont été explicitement mentionnés pendant la formation</p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Questionnaires de satisfaction des participants sur la plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)</p>	<p>NIT: 91% Dialogue social et tripartisme: 87%</p>	<p>NIT: 90% Dialogue social et tripartisme: 75%</p>	<p>NIT: 85% Dialogue social et tripartisme: 81%</p>
<b>Élément 3:</b> Environnement d'apprentissage équitable et inclusif pour tous			
<p><b>Indicateur de produit C.1:</b> Pourcentage de cours ouverts faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur <b>l'égalité des genres et la diversité</b></p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	<p>20%</p>	<p>40%</p>	<p>18%</p>
<p><b>Indicateur de produit C.2:</b> Conformité avec l'objectif de portée pour les participants (hommes et femmes) fixé dans le <b>Plan d'action du BIT pour l'égalité entre femmes et hommes 2022-2025</b></p> <p>-----</p> <p><i>Source:</i> Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)</p>	<p>Pourcentage de femmes parmi le personnel de l'OIT participant aux activités de formation du Centre: 53% Pourcentage d'hommes parmi le personnel de l'OIT participant à des activités de formation sexospécifiques du Centre: 16%</p>	<p>54% 25%</p>	<p>54% 28%</p>

# 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](mailto:communications@itcilo.org)  
[www.itcilo.org/fr](http://www.itcilo.org/fr)

Image de couverture: Freepik/starline