

Propositions de programme et de budget pour 2022-23

Centre international de
formation de l'Organisation
internationale du Travail

TABLE DES MATIÈRES

Préface	4
1. Aperçu	5
Un contexte changeant	5
Pierres angulaires du Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025	7
Zoom sur la nouvelle offre de services	14
Piliers du cadre de mesure des performances pour l'exercice biennal 2022-23	17
Allocations de ressources	19
II. Domaines de résultats	20
II.1. Performance technique	20
II.2. Performance financière	39
II.3. Performance institutionnelle	48
II.4. Éléments stratégiques transversaux	61
III. Propositions de recettes et de dépenses pour l'exercice biennal 2022-23	66
Hypothèses financières utilisées pour l'élaboration du projet de budget	70
ANNEXES	85
Annexe I. Cadre de résultats pour 2022-23	86
Annexe II. Recettes prévues en 2020-21 et prévisions budgétaires pour 2022-23 des recettes provenant des activités de formation et non liées à la formation, par source de financement	93
Annexe III. Résumé comparatif des ressources en personnel (budget ordinaire et budget variable) pour les périodes 2020-21 et 2022-23.	94
Annexe IV. Personnel inscrit au budget ordinaire et au budget variable, par grade et unité organique pour la période 2022-23	95

Préface

Les propositions de programme et de budget (P&B) pour 2022-23 illustrent le travail à accomplir par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») au cours de l'exercice biennal 2022-23. Elles sont basées sur les orientations données par les membres du Conseil lors de la 84e session, qui s'est tenue en mai 2021. Elles doivent être lues conjointement avec le Plan stratégique du Centre pour 2022-2025.

Le P&B 2022-23 est le résultat d'une série de consultations tenues avec les intervenants internes et externes du Centre afin d'identifier les besoins des mandants et du personnel de l'OIT au cours du prochain exercice biennal et d'élaborer un modèle opératoire correspondant pour répondre à ces demandes.

Les dispositions de la Déclaration du centenaire de 2019 et l'Appel à l'action de 2021 en vue d'une reprise centrée sur l'humain après l'impact de la pandémie de COVID-19 ont guidé la rédaction du présent document. Celui-ci précise le nouveau modèle opératoire, qui mettra l'accent sur des services de renforcement des capacités numérisés et diversifiés, ainsi que ses implications sur la durabilité financière, les ressources humaines, le campus et les installations du Centre.

Le document se compose de trois parties et de plusieurs annexes. La première donne un aperçu général du contexte et des principales composantes du P&B 2022-23 du Centre. La deuxième partie décrit les résultats escomptés, selon des indicateurs liés aux performances technique, financière et institutionnelles et aux éléments déterminants transversaux. La troisième partie présente les propositions de recettes et de dépenses à proprement parler.

Les propositions de programme et de budget 2022-23 présentées ici traduisent le modèle opératoire proposé par le Centre et les orientations données par le Conseil en un processus exploitable axé sur les résultats, et visent à consolider le rôle du Centre en répondant aux besoins de renforcement des capacités des mandants de l'OIT au cours du prochain exercice biennal.

Comme l'environnement dans lequel le Centre opère reste incertain, la Direction du Centre examinera en permanence les développements en étroite consultation avec le Conseil et ajustera, le cas échéant, la stratégie de mise en œuvre du programme.

Yanguo Liu
Directeur

1. APERÇU

Un contexte changeant

1. L'environnement dans lequel le Centre opère subit actuellement de **profonds changements** mus par les tendances à long terme et accélérés par la pandémie de COVID-19. Les apprenants sont de plus en plus férus de technologies, veulent accéder aux services d'apprentissage quand et où ils le veulent, et entendent façonner leur propre expérience d'apprentissage; les progrès des technologies numériques offrent aux prestataires de services d'apprentissage de nouvelles possibilités d'étendre leur portée et de réduire les coûts unitaires; les mesures économiques post-COVID-19 auront probablement un impact négatif sur l'aide publique au développement, ce qui entraînera des réductions des budgets et accentuera la pression sur les activités de formation nécessitant un soutien financier; et les préoccupations environnementales et sanitaires diminueront la demande de services de développement des capacités impliquant de longs voyages internationaux et des activités sur le campus.

2. Ces changements présentent à la fois **des possibilités et des risques pour le Centre**: du côté positif, le rythme rapide de la génération de nouvelles connaissances et du changement technologique, les mandants de l'OIT renforcent leur demande d'apprentissage tout au long de la vie sur les approches centrées sur l'humain afin de faciliter avec succès les transitions liées à l'avenir du travail. Le Centre peut facilement tirer parti des alliances et des partenariats mondiaux avec les mandants de l'OIT pour répondre à cette demande; étant une entité de l'OIT, il occupe une position unique en tant que centre d'excellence pour offrir une formation sur des thèmes fondamentaux liés au travail et à l'emploi tels que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Le Centre est reconnu comme un chef de file en matière d'innovation dans l'apprentissage, il jouit de capacités internes en pleine croissance dans les domaines de l'apprentissage et de la collaboration numériques et dispose d'un personnel hautement qualifié qui possède les connaissances et l'expertise des principaux domaines politiques couverts par le mandat de l'OIT, élaborés en étroite collaboration avec les départements techniques du Siège. Le Centre jouit également d'un soutien fort de la part des partenaires sociaux et est intégré au système des Nations Unies.

3. Du côté négatif, la pression économique aura probablement des répercussions négatives sur les budgets de développement du personnel et les contributions volontaires des mandants de l'OIT et d'autres partenaires au développement, ce qui obligera le Centre à revoir son modèle opératoire et à mettre davantage l'accent sur

les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les risques et les efforts mondiaux en matière de santé pour lutter contre le changement climatique pourraient également amener les apprenants individuels et les clients institutionnels à opter pour l'apprentissage en ligne ou, alternativement, la formation locale plutôt que de se rendre à Turin et d'assister à une formation sur le campus. L'aide bi- et multilatérale au développement sera probablement davantage concentrée sur des secteurs comme l'éducation et la santé, ouvrant des possibilités de financement liées à un résultat de l'OIT comme la croissance riche en emplois, mais rendant encore plus difficile la mobilisation de ressources pour d'autres préoccupations prioritaires de l'OIT comme la promotion du respect universel des normes internationales du travail et la protection sociale pour tous.

4. En réponse à ces changements dans la demande de services de développement des capacités, le Centre a déjà modifié depuis plusieurs années la place prise par les différents éléments de son offre de services; la pandémie de COVID n'a fait qu'accélérer ce processus. Avant 2018, l'accent était mis principalement sur le renforcement des capacités au niveau individuel, et notamment sur la formation présentielle. Le cadre stratégique pour la période 2018-2021 a planté le décor des **efforts de diversification du portefeuille de services** afin de mieux exploiter la technologie et les applications d'apprentissage et de collaboration numériques, en réponse à l'accent renouvelé mis par l'OIT sur le développement des capacités institutionnelles. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre a étendu la portée de ses activités d'apprentissage à distance et a élaboré une série de services de conseil qui sont venus compléter les activités de formation. Il a également investi massivement dans l'innovation en matière d'apprentissage, le test d'applications de réalité virtuelle (RV) et augmentée (RA) et a introduit de nouveaux produits de formation sur les futures techniques de prospective, l'exploration des mégadonnées (big data) et l'intelligence artificielle. La pandémie de COVID-19 a accéléré **le rythme de transformation du portefeuille de services du Centre en 2020** et induit un passage de la formation en personne à l'apprentissage en ligne, un renforcement de l'accent mis sur les services de renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et systémique et le déploiement accéléré des technologies RV et RA.

Pierres angulaires du Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025

5. Les changements dans l'environnement opérationnel mentionnés ci-dessus impliquent que les forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques continueront d'exercer des pressions sur le Centre pour qu'il progresse sur cette voie de la transformation numérique. Pour saisir cette chance, **la stratégie du Centre doit évoluer davantage**, en renforçant la vision, la mission et les principes sous-jacents, en ajustant la combinaison de services, **en se concentrant plus fortement sur les aspects liés au développement des capacités de la Déclaration du centenaire de 2019 et de l'Appel à l'action de 2021 en vue d'une reprise centrée sur l'humain pour sortir de la crise du COVID-19.**

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

- A. Renforcer les capacités de tous à tirer parti des possibilités offertes par un monde du travail en mutation, grâce à: i) la concrétisation de l'égalité de genre en matière de chances et de traitement; ii) un système efficace d'apprentissage tout au long de la vie et une éducation de qualité pour tous; iii) l'accès universel à une protection sociale complète et durable; et iv) des mesures efficaces pour accompagner les personnes au cours des transitions auxquelles elles auront à faire face tout au long de leur vie professionnelle.
- B. Renforcer les institutions du travail pour assurer une protection adéquate à tous les travailleurs, et réaffirmer la pertinence de la relation de travail en tant que moyen d'offrir sécurité et protection juridique aux travailleurs, tout en reconnaissant l'ampleur de l'informalité et la nécessité de prendre des mesures efficaces de transition vers la formalité. Tous les travailleurs devraient jouir d'une protection adéquate conformément à l'Agenda du travail décent, en tenant compte des éléments suivants: i) le respect de leurs droits fondamentaux; ii) un salaire minimum adéquat, légal ou négocié; iii) la limitation de la durée de travail; et iv) la sécurité et la santé au travail.
- C. Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et librement choisi et le travail décent pour tous par: i) des politiques macroéconomiques visant principalement à atteindre ces buts; ii) des politiques commerciales, industrielles et sectorielles qui favorisent le travail décent et accroissent la productivité; iii) des investissements dans les

infrastructures et dans des secteurs stratégiques afin de s'attaquer aux facteurs de transformation profonde que connaît le monde du travail; iv) des politiques et des mesures incitatives qui promeuvent une croissance économique durable et inclusive, la création et le développement d'entreprises durables ainsi que l'innovation et la transition de l'économie informelle à l'économie formelle, et qui favorisent la mise en adéquation des pratiques entrepreneuriales avec les objectifs de la présente Déclaration; v) des politiques et des mesures permettant d'assurer une protection appropriée de la vie privée et des données personnelles, de relever les défis et de saisir les opportunités dans le monde du travail qui découlent des transformations associées aux technologies numériques, notamment le travail via des plateformes

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

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

- A. créer une croissance économique, des emplois et un développement social inclusifs et durables, par un soutien accru à l'élaboration de politiques et d'approches qui: i. génèrent des investissements à forte intensité d'emploi; ii. renforcent les politiques actives du marché du travail; iii. promeuvent un environnement favorable à l'entrepreneuriat et aux entreprises durables; iv. stimulent la productivité grâce à la diversification et à l'innovation; v. exploitent toutes les possibilités de création d'emplois décents et d'entreprises durables qu'offrent le progrès technologique et la transformation numérique, y compris le travail via les plateformes, fassent en sorte que leurs avantages bénéficient largement à la société et répondent aux risques et aux défis qu'ils comportent, notamment en réduisant la fracture

numérique entre les individus et les pays; vi. promeuvent des possibilités de développement des compétences qui tiennent compte des besoins du marché du travail et aident les jeunes à réussir leur transition de l'éducation et de la formation vers le monde du travail; vii. favorisent des services d'orientation, de formation et d'emploi qui permettent aux travailleurs âgés d'avoir accès aux dispositifs, aux conseils et à l'assistance pouvant être nécessaires pour élargir leurs choix, optimiser leurs possibilités de travailler dans de bonnes conditions, productives et salubres jusqu'à leur départ à la retraite et leur permettre de jouir d'un vieillissement actif

- B. protéger tous les travailleurs, notamment en intensifiant les activités de conseil en matière de politiques, de renforcement des capacités et d'assistance technique tendant à: i. promouvoir des relations professionnelles saines et des cadres juridiques et institutionnels fondés sur les normes internationales du travail, y compris sur les principes et droits fondamentaux au travail, en mettant particulièrement l'accent sur la sécurité et la santé au travail à la lumière des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19; ii. prioriser et systématiser les stratégies visant à traiter la question de l'économie informelle et des formes de travail incertaines, particulièrement impactées par la crise, y compris au moyen de travaux de recherche et d'activités de coopération pour le développement ainsi que d'interventions et d'orientations en matière de politiques; iii. préserver les emplois et rendre les marchés du travail plus résilients face aux crises et aux pandémies.
- C. parvenir à l'accès universel à une protection sociale complète, adéquate et durable, y compris à des socles de protection sociale, qui assure une sécurité de revenu et une couverture santé et donne à tous, y compris les travailleurs indépendants et les travailleurs de l'économie informelle, les moyens de faire face aux défis pouvant survenir dans tout parcours personnel et professionnel tels que ceux provoqués par la crise du COVID;
- D. renforcer la capacité des administrations du travail, des inspections du travail et d'autres autorités compétentes à garantir la mise en œuvre de la réglementation, en particulier dans les domaines de la protection sociale et de la santé et la sécurité au travail;
- E. recourir au dialogue social pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de relance en renforçant la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs à collaborer aux stratégies nationales de relance et à soutenir leurs membres dans le cadre de la reprise, y compris en faisant appel au Centre international de formation de l'OIT et à ses partenaires de formation.

6. La vision et la mission du Centre restent évidemment fondées sur les succès du passé, mais elles tiennent également compte des dispositions de la Déclaration du Centenaire afin d'assurer une reprise centrée sur l'humain après l'impact de la pandémie de COVID-19. Dans cette optique, la vision du Centre est d'être le pôle d'excellence mondial et le point de référence des mandants de l'OIT pour la prestation de services de renforcement des capacités en matière de justice sociale pour un travail décent. La mission du Centre est de fournir aux acteurs du monde du travail, directement et par l'intermédiaire des mandants de l'OIT, un accès à des services de développement des capacités renforcés par les technologiques numériques afin de gérer avec succès leurs transitions vers l'avenir du travail.

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

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

8. Les **bénéficiaires ultimes des services du Centre** sont les personnes actives dans le monde du travail. Le Centre atteint ses bénéficiaires ultimes directement ou indirectement, via les mandants de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels qui étendent et soutiennent efficacement la portée de ses services au niveau local. Le Centre continuera de fournir des services d'apprentissage au personnel de l'OIT et à d'autres partenaires de l'Organisation qui ont pour mandat de mettre en œuvre la Déclaration du centenaire et de promouvoir les transitions liées à l'avenir du travail.

L'univers des bénéficiaires du Centre



9. L'accent passera du modèle traditionnel de la formation présentielle (F2F) vers un **portefeuille** plus diversifié d'activités mêlant formation présentielle et apprentissage en ligne, et complété par des services non liés à la formation pour les organisations représentatives des mandants de l'OIT. Les principales implications de ce changement dans le portefeuille de services seront les suivantes: moins de formation F2F sur le campus de Turin et plus de formation F2F sur le terrain (dispensée en partenariat avec des organisations locales); plus de formation en ligne et plus de formation recourant aux technologies RA et RV; et davantage de services de renforcement des capacités institutionnelles à l'intention des mandants de l'OIT et des autres partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir le travail décent et la justice sociale. De plus amples informations sur la gamme de services du Centre sont données plus loin dans ce document.

10. Les **domaines de compétence** du Centre sont déterminés par le Plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et par les priorités thématiques du Programme et budget 2022-23 de l'OIT qui, à leur tour, sont guidés par la Déclaration du centenaire de 2019 et la Riposte globale du système des Nations Unies à la COVID-19. Le Centre est cité à de nombreuses reprises dans le P&B de l'OIT pour 2022-23 en tant que partenaire

privilegié pour renforcer les capacités des mandants au niveau mondial, et les résultats de ses travaux peuvent être rapportés sous les indicateurs correspondants. À l'intérieur de ce cadre, il y a une marge pour tirer parti de l'expertise fondamentale du Centre dans le domaine du renforcement des capacités sur les approches des transitions liées à l'avenir du travail centrées sur l'humain et sur les stratégies visant à promouvoir une croissance riche en emplois après la pandémie.

Priorités thématiques du Centre en 2022-23



Source: Adapté du P&B 2022-23 de l'OIT

11. Les mandants de l'OIT recourent déjà largement aux services du Centre pour l'exploitation de systèmes de gestion des connaissances en ligne et pour la création de solutions d'apprentissage et de collaboration en ligne, y compris des salons virtuels et des conférences utilisant la réalité virtuelle ou augmentée. Le Centre est également reconnu en tant que champion de **l'innovation en matière d'apprentissage** à travers le système des Nations Unies et développe, entre autres choses, des cours de formation en ligne et des plateformes de simulation de formations en réalité virtuelle. Pour consolider ce rôle de plaque tournante de l'innovation, le Centre, avec l'aide financière du gouvernement italien, est en train de construire un laboratoire de l'innovation en matière d'apprentissage qui, à partir de l'automne 2022, exposera les participants aux technologies de la prochaine génération, comme l'apprentissage profond (deep learning) recourant aux hologrammes. Des synergies seront nouées grâce à l'engagement avec les unités du Siège de l'OIT chargées de l'innovation et de l'amélioration des entreprises afin de regrouper et de tirer plus systématiquement parti de cette capacité interne pour soutenir les mandants de l'OIT dans leurs propres transitions au niveau de l'innovation en matière d'apprentissage et pour ajouter de la valeur aux interventions de renforcement des capacités d'autres agences des Nations Unies. Les travaux du Centre s'inscriront dans le cadre élargi du Réseau des Nations Unies pour l'innovation et s'appuieront plus systématiquement sur des partenariats avec des organismes universitaires et d'autres

établissements de formation pour partager les pratiques d'excellence mondiales en matière d'innovation dans l'apprentissage.

12. Pour offrir des avantages aux participants - tant aux apprenants individuels qu'aux mandants -, le Centre accélérera sa **transformation numérique** le long de six axes:

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

Vecteurs de la transformation numérique du Centre



Zoom sur la nouvelle offre de services

13. La fonction principale du Centre - la prestation de services de développement des capacités - est calquée sur l'approche commune des Nations Unies en matière de renforcement des capacités et reprend les orientations de la stratégie de renforcement des capacités de l'OIT adoptée en 2019. Si, par le passé, l'accent était mis uniquement sur le développement des capacités au niveau individuel, une distinction sera faite à l'avenir entre les **services de développement des capacités individuelles** destinés à améliorer les performances des apprenants et les **services de développement des capacités institutionnelles** destinés à renforcer la capacité des mandants et des autres partenaires de l'OIT - deux facettes de la même pièce, mais qui réclament des interventions différenciées.

La nouvelle offre de services en un coup d'œil

FORMATION	SERVICES NON LIÉS À LA FORMATION		
COURS RÉGULIERS (y compris programmes de master)	DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE FORMATION	CONSEILS EN GESTION DE LA FORMATION	ANIMATION DE RÉUNIONS ET D'ÉVÉNEMENTS
COURS SUR MESURE	SOUTIEN À LA GESTION DE PROJETS	SERVICES DE COMMUNICATION ET DE PLAIDOYER	SOLUTIONS DE GESTION DES CONNAISSANCES

14. Comme illustré ci-dessus, les services de développement des capacités individuelles sont axés sur la formation, tandis que les services de renforcement des capacités institutionnelles englobent les services de conseil, le soutien au développement de produits, les solutions de gestion des connaissances, la conception de campagnes de communication et de plaidoyer et la facilitation d'événements de dialogue et de réunions pour les mandants de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels. La nouvelle offre de services répond aux demandes des mandants d'obtenir une **combinaison de services de renforcement des capacités individuelles et de renforcement des capacités institutionnelles**, qui allie formation présentielle et formation en ligne, et la complète par des services de conseil.

15. La formation présentielle continuerait d'être un élément important de la combinaison de services, mais la principale croissance se verra au niveau de la formation en ligne et de l'apprentissage numérique, ainsi que des solutions de collaboration pour les bénéficiaires institutionnels.

16. Le nouveau portefeuille de services place le Centre sur **la voie d'une croissance durable**: Pour les bénéficiaires individuels, le Centre sera en mesure de tirer pleinement parti de l'évolutivité et de la répliquabilité instantanée des services d'apprentissage en

ligne pour **atteindre les participants du monde entier**; les chiffres de la portée des services pour 2020-21 impliquent qu'avec la nouvelle structure de portefeuille, le Centre peut raisonnablement s'attendre à continuer à **toucher plus de 50 000 participants par an**, soit deux fois plus qu'avant la crise de 2020. De plus, en passant des activités menées sur le campus pour de plus petits groupes à des académies à grande échelle et des retraites, des événements de dialogue et des conférences au niveau mondial, le Centre pourra profiter d'effets d'échelle même dans le cas de la formation présentielle et promouvoir l'apprentissage mixte à l'échelon mondial. En mélangeant l'apprentissage en ligne et la formation présentielle, le Centre permet aux participants de se lancer dans des voyages d'apprentissage en plusieurs étapes mieux synchronisés avec leurs propres horaires de travail, facilement répartis entre les années civiles et débouchant sur des titres de compétences empilables qui pourraient mener à des certificats de formation de très haut niveau.

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

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

19. La nouvelle offre de services a également des implications pour les fonctions de soutien aux activités du Centre. Le succès du nouveau modèle repose sur la **mise à niveau des compétences du personnel** en explorant de nouvelles méthodes de travail et en envisageant des changements dans la structure, le profil des postes et les compétences des ressources humaines du Centre. Ces changements seront réalisés par une approche progressive évitant les licenciements forcés. Le nombre

total d'équivalents temps plein devrait rester stable, même s'il y aura des changements dans le profil et dans la répartition du personnel entre les fonctions de soutien et de prestation de la formation. En général, les changements impliqueront une redéfinition des rôles et des responsabilités plutôt qu'un changement fondamental de la description de poste, avec un accent accru sur les compétences numériques et les nouvelles modalités de prestation. Ces changements seront mis en œuvre par la Direction du Centre en consultation avec les représentants du personnel et conformément aux lignes directrices de l'OIT sur la gestion des processus de changement et de restructuration, ainsi qu'au Statut du personnel, aux politiques et aux procédures du Centre en matière de ressources humaines.

20. Le Centre devra également adapter la taille de son campus à ses nouveaux besoins et continuer à investir dans les infrastructures d'hébergement et de formation afin de **fournir une expérience de service de classe mondiale mais abordable**. Par exemple, le nouveau modèle opératoire entraînera un changement dans les besoins de salles de classe sur le campus et réduira l'occupation des chambres par des participants aux activités du Centre : On estime qu'une fois la pandémie terminée, le fonctionnement du Centre dans le cadre du nouveau modèle opératoire nécessitera une capacité annuelle moyenne de 27 000 nuitées, pour 50 000 en 2019. En prévision de ce changement, et après les travaux de rénovation, le Centre **interagira avec les organisations partenaires pour utiliser les espaces de bureaux et d'hébergement redondants**.

21. Un autre exemple est l'infrastructure informatique du campus: par le passé, cette infrastructure était principalement orientée vers la formation présentielle sur le campus, alors qu'à l'avenir elle devra soutenir un portefeuille de services plus diversifié, y compris la formation en ligne et les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les **services informatiques du Centre doivent être numériquement inclusifs**, accessibles dans le monde entier de manière rapide, fiable et sécurisée, ce qui nécessitera d'autres investissements dans:

- l'écosystème d'apprentissage numérique du Centre, en particulier l'eCampus, en veillant à ce qu'il soit extensible et flexible, avec la possibilité d'utiliser des technologies d'apprentissage et de communication plug-and-play selon les besoins;
- l'analyse et la gestion des données pour arriver à de meilleures informations, une prise de décisions plus forte, une plus grande accessibilité des données couplée à une protection et une confidentialité renforcées;
- des solutions cloud visant à étendre davantage l'infrastructure numérique du Centre au-delà du campus et à mieux toucher les bénéficiaires;
- des technologies d'espace de travail numérique pour faciliter la communication, la connexion et la collaboration entre le personnel et les partenaires externes.

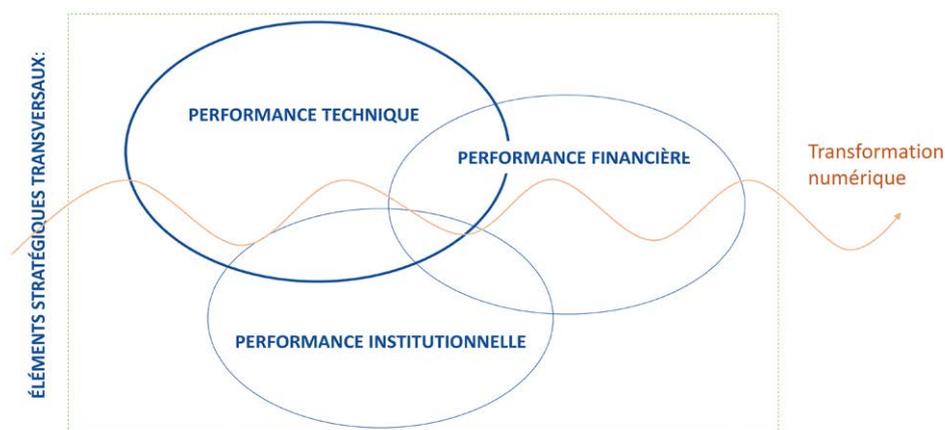
22. L'agilité institutionnelle et l'autonomisation du personnel imposent la dévolution de l'autorité décisionnelle et impliquent un changement dans l'approche de gestion, qui passera du contrôle des processus à l'exercice d'une **supervision efficace**. Les supérieurs hiérarchiques agiront avec plus d'autonomie et seront tenus responsables des résultats plutôt que des actions, et ils seront chargés de faciliter la conformité réglementaire au niveau de l'unité.

23. De son côté, la haute direction se concentrera davantage sur la gestion des risques au niveau du système, intégrant les leçons tirées de la pandémie dans la conception de meilleurs systèmes d'alerte précoce. Outre la sensibilité accrue à la santé publique, les autres menaces qui doivent être mieux reflétées dans le registre des risques du Centre sont l'exclusion numérique des participants, les perturbations de l'Internet et les atteintes à la sécurité des données.

Piliers du cadre de mesure des performances pour l'exercice biennal 2022-23

24. La stratégie du Centre est articulée autour de **trois «piliers» ou dimensions de performance institutionnelle durable**, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension institutionnelle. La dimension technique capture les performances du Centre par rapport à sa mission; la dimension financière fait référence aux performances financières de l'organisation et la dimension institutionnelle couvre la qualité des processus de contrôle interne et externe. Ces trois dimensions **sont interdépendantes et se renforcent mutuellement**; si la performance technique occupe une place centrale, toute faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur les performances des autres piliers, ce qui compromettrait la durabilité globale du Centre.

Les trois piliers de la stratégie de développement durable du Centre



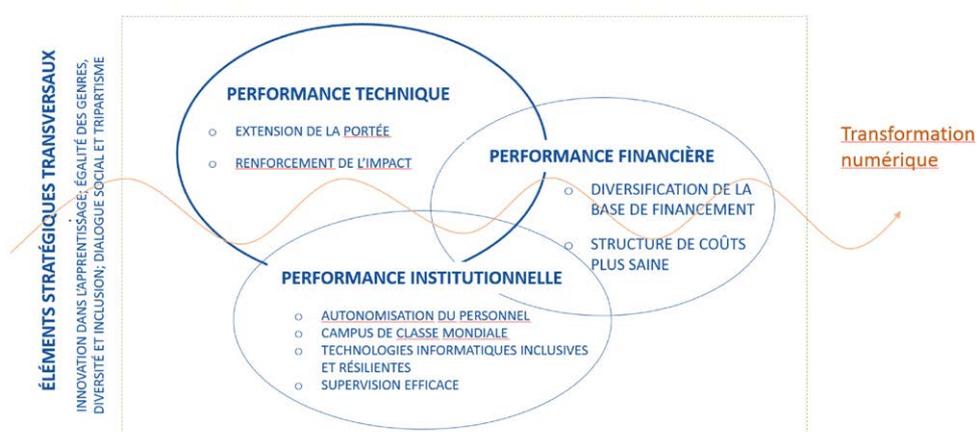
25. Pour chaque dimension de la performance et pour chaque élément stratégique transversal, un certain nombre de domaines de résultats d'une importance critique ont été déterminés. En ce qui concerne la performance technique, le Centre devrait étendre davantage la portée de ses services et en renforcer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

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

27. Pour les éléments stratégiques transversaux, trois domaines de résultats ont été identifiés, à savoir la promotion d'une culture de **l'innovation dans l'apprentissage**, la promotion de **l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion** et la promotion des **normes internationales du travail, du tripartisme et du dialogue social**.

28. Chaque domaine de résultats sera assorti d'un énoncé et d'au moins un indicateur de performance. Nous renvoyons le lecteur au chapitre II et au cadre de résultats figurant à l'annexe I pour plus d'informations sur chaque résultat et sur les indicateurs qui permettront de mesurer les progrès au cours du prochain exercice biennal.

Domaines de résultats pour la période 2022-2025



Allocations de ressources

29. Dans le contexte général du nouveau modèle opératoire, les domaines prioritaires où des ressources sont nécessaires évoluent en permanence. L'une des principales différences entre le Centre et les autres agences des Nations Unies est que le Centre doit gagner une part importante de ses revenus pour couvrir ses dépenses fixes, au lieu d'être financé par des contributions fixées. Ainsi, le propos du budget doit être de soutenir la nouvelle offre de services tout en restant compétitif, rentable et efficace pour assurer la pérennité du Centre dans la réalisation de ses objectifs et de son mandat.

30. Le Centre continuera à faire face à divers risques financiers au cours de l'exercice financier 2022-23, et l'approche adoptée dans la préparation du budget reste prudente. L'impact de la pandémie se prolonge et pourrait entraîner d'autres changements dans le modèle opératoire au cours du prochain exercice biennal. Les niveaux de financement prévus dans le budget 2022-23 ont été fixés sur la base des priorités programmatiques afin de permettre une croissance de la portée des services ainsi que la mise en œuvre des divers changements décrits dans le document du Conseil sur la «Proposition de nouveau modèle opératoire du Centre»¹. Le budget prévoit également le financement d'investissements institutionnels dans les domaines des bourses pour renforcer le caractère tripartite des activités du Centre, de l'innovation et des infrastructures informatiques, ainsi que dans l'inclusion numérique et dans les installations du campus.

31. Les niveaux de dotation en personnel devraient rester au niveau actuel. Cependant, pour assurer une certaine agilité dans la transition vers le nouveau modèle opératoire, le Centre créera une réserve temporaire de ressources budgétisées alimentée par les économies réalisées sur les postes actuellement vacants. Ces fonds seront utilisés pour allouer des ressources financières aux domaines prioritaires du programme tout au long de la période biennale, pour aider à obtenir l'expertise professionnelle nécessaire pour l'exécution des programmes techniques du Centre et pour l'adaptation et la modernisation des services de soutien.

32. Le budget 2022-23 est présenté selon un nouveau format qui fournit des informations financières plus claires assurant une meilleure compréhension des opérations financières du Centre et de la relation entre les dépenses et les différents types de recettes. Il permettra également au lecteur de voir les liens directs entre les résultats nets des recettes propres – produits provenant des activités de formation et non liées à la formation, produits provenant de la production de médias et produits divers – et de comprendre comment ces recettes propres, conjointement avec les contributions volontaires, financent les dépenses fixes du Centre.

¹ Document CC/84/1

II. DOMAINES DE RÉSULTATS

II.1. PERFORMANCE TECHNIQUE

RÉSULTAT 1: Le Centre a étendu davantage la portée de ses services

Possibilités et défis

33. Les évolutions de l'environnement synthétisées dans l'aperçu qui précède offrent au Centre la **possibilité** unique de renforcer sa pertinence vis-à-vis de ses bénéficiaires ultimes en rendant ses services accessibles dans le monde entier et à un plus grand nombre de personnes (échelle), y compris via un réseau étendu de partenaires locaux (durabilité). La clé du succès sera la poursuite de la transformation numérique du portefeuille de services du Centre en ce qui concerne les services de formation et non liés à la formation, ce qui implique l'expansion de l'eCampus du Centre, le déploiement de plateformes d'apprentissage externes et d'autres services de soutien renforcés par les technologies numériques pour les mandants de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels. Un autre facteur de succès, distinct mais néanmoins étroitement lié, est l'expansion des opérations de la Turin School of Development en tant qu'«antenne académique» reliant le Centre aux universités du monde entier.

34. Un des **défis** majeurs pour le Centre au cours de l'exercice biennal 2022-23 sera de reconstruire sa base d'activités de formation en présentiel tout en élargissant la portée de ses activités d'apprentissage à distance. Un défi connexe sera de trouver le bon équilibre entre la portée et la qualité des services. Nous renvoyons le lecteur au résultat 2 (impact) pour plus d'informations sur le cadre de résultats qui sous-tend le travail du Centre au cours des deux prochaines années. Une préoccupation tactique associée au nombre croissant de bénéficiaires indirects touchés par le Centre via les mandants de l'OIT et d'autres intermédiaires institutionnels est de saisir et de rendre compte de l'empreinte des données de ce travail.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 1.1. Un portefeuille reconstitué d'activités de formation en présentiel

35. En conséquence directe de la pandémie de COVID-19, toutes les activités de formation en face-à-face (F2F) ont dû être suspendues et les installations du campus sont restées sous-utilisées au cours de l'exercice biennal 2020-21. Les opérations du Centre ont dû être réaménagées et le personnel a été recyclé et dans certains

cas redéployé, tandis que les services externes comme la restauration, le nettoyage, l'entretien et la réception ont été réduits. Une fois les restrictions de voyage levées, le «moteur» de la formation en face-à-face, actuellement en mode veille, devra être redémarré sans compromettre les activités d'apprentissage à distance ni la prestation de services de conseil hors formation, et en gardant à l'esprit que les questions de santé, les préoccupations environnementales et les contraintes budgétaires aura très probablement une incidence négative sur les voyages à des fins professionnelles et d'apprentissage dans les années à venir. La clé du succès sera donc de **bien dimensionner le portefeuille de services de formation en présentiel.**

36. Comme indiqué dans le document sur l'orientation future du Centre présenté au Conseil en mai 2021, le nouveau modèle de service du Centre post-COVID-19 prévoit que:

- deux tiers des activités seront liées à des activités de formation, le reste consistant en des services non liés à la formation, tels que des services de développement des capacités, la fourniture d'installations de conférence en ligne, le développement de plateformes d'apprentissage en ligne, etc
- deux tiers des activités seront des formations en ligne, le reste se faisant en face-à-face;
- pour la formation F2F, la moitié des activités se dérouleront sur le campus de Turin tandis que l'autre moitié aura lieu sur le terrain (principalement sous forme d'activités sur mesure); et
- le nombre total de nuitées par an serait d'environ 27 000².

37. Cela signifie qu'au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre touchera moins de personnes par la formation en face-à-face - probablement une réduction de 50 pour cent par rapport aux chiffres enregistrés au cours de l'exercice biennal 2018-19. Le Centre prévoira moins d'activités de formation présentielle impliquant de petits groupes sur la campus de Turin, et organisera plutôt ces événements en ligne ou sur le terrain. En revanche, le Centre vendra son campus de Turin comme destination pour les académies interrégionales à plus grande échelle, les conférences et les événements de dialogue réunissant «le monde sur un seul campus», et pour lesquels les avantages des effets d'échelle peuvent être atteints. Le Centre positionnera en outre son nouveau laboratoire de l'innovation comme un pôle d'innovation mondial où les participants pourront expérimenter des technologies et des applications d'apprentissage non accessibles sur le terrain. Il y aura par conséquent un besoin réduit de petites salles de classe et d'infrastructures résidentielles classique, mais un besoin accru d'espaces de réunion pour les grands groupes et de chambres de niveau supérieur, ce qui nécessitera des investissements continus dans l'amélioration du campus au cours des années à venir (voir également le résultat 6) . De nombreux membres du personnel affectés à

² Document CC 84/1, paragraphe 49.

la formation en face-à-face dans le passé effectueront à l'avenir des tâches liées à la formation en ligne et aux services de conseil hors formation (voir également le résultat 5).

Produit 1.2. Expansion de l'eCampus

38. L'eCampus du Centre s'est développé au cours du dernier exercice biennal pour devenir le pilier principal de l'écosystème d'apprentissage numérique de l'organisation, hébergeant à la fois l'offre d'apprentissage à distance du Centre et les plateformes d'apprentissage en ligne liées aux activités de formation en présentiel, et étant la principale source de données pour suivre et évaluer la qualité du service.

39. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, **l'eCampus du Centre sera encore amélioré:**

- sa capacité sera augmentée pour faciliter la croissance du nombre d'apprenants accédant simultanément aux services;
- une boîte à outils sur l'accessibilité sera intégrée afin de surveiller et de garantir l'accessibilité du contenu et des activités d'apprentissage en ligne, contribuant ainsi à une expérience d'apprentissage plus inclusive sur le plan numérique;
- les plateformes d'apprentissage liées aux cours en face-à-face annoncés dans le catalogue seront consolidées pour offrir une expérience d'apprentissage mixte de classe mondiale. Dans le cadre de cet exercice, toutes les plateformes permettront de mener des enquêtes d'évaluation et de soumettre les participants à des tests de connaissances avant et après l'événement, et offriront un large éventail de modules d'apprentissage autoguidés gratuits sur les priorités transversales de l'OIT telles que les normes internationales du travail, l'égalité des genres et la diversité et la promotion du dialogue social et du tripartisme (les modules correspondants ont été développés au cours de l'exercice biennal 2020-21);
- tous les modules d'apprentissage à distance autoguidés seront alignés sur l'Open ECBCheck, un programme d'accréditation et d'amélioration de la qualité pour les programmes d'apprentissage en ligne développé par la Fondation européenne pour la qualité de l'apprentissage en ligne (EFQUEL);
- une suite de nouveaux produits d'apprentissage mobile sera développée et testée (voir la section sur l'innovation en matière d'apprentissage pour de plus amples informations);
- les fonctionnalités de webinaire de l'eCampus seront renforcées pour faciliter à l'avenir une intégration plus transparente de ce service;
- les processus et outils de contrôle de la qualité utilisés tout au long du cycle de prestation de services en ligne seront renforcés et davantage automatisés afin de suivre l'avancement de la mise en œuvre en temps réel (voir le résultat 2 pour de plus amples informations);
- les activités de formation personnalisées en face-à-face seront explicitement encouragées à toujours inclure toujours des plateformes d'apprentissage en ligne, pour des raisons de gestion de la qualité;

- les fonctionnaires chargés de la gestion des activités d'apprentissage seront formés à la création de contenu multimédia, en s'appuyant sur les technologies et les applications qui seront disponibles dans le nouveau laboratoire qui ouvrira à la mi-2022, ainsi que sur les capacités multimédias intégrées dans le programme Innovation dans l'apprentissage du Département de la formation;
- une plateforme vidéo sécurisée et adaptée aux appareils mobiles sera intégrée pour faciliter l'enregistrement, la gestion et la diffusion de contenu vidéo;
- les spécialistes externes feront l'objet d'une évaluation préalable de leurs capacités actuelles à offrir des services d'apprentissage en ligne et, le cas échéant, d'un suivi et d'une évaluation pendant la formation afin de faciliter le respect des normes de facilitation établies;
- l'intégration d'autres technologies d'apprentissage sera facilitée par l'amélioration de la mise en œuvre de la norme internationale sur l'interopérabilité des outils d'apprentissage.
- **L'eCampus est étroitement lié au site web** du Centre, car le site est la principale source d'informations sur l'offre d'apprentissage du Centre, et également la porte d'accès à son environnement d'apprentissage en ligne. En 2020, le Centre a enregistré plus de 700 000 visites sur son site web, ce qui signifie que plus de 95 pour cent de toutes les personnes qui se renseignent sur le Centre le font d'abord en ligne (et dans plus d'un cas sur trois en utilisant leur téléphone portable). En outre, toutes les inscriptions aux activités se font aussi via la page correspondante du catalogue en langue, qui redirige les apprenants vers l'eCampus.
- Les exemples montrent que la croissance de la base d'utilisateurs du campus en ligne dépendra en partie de la **qualité du site web du Centre** et des efforts de marketing numérique déployés pour atteindre les apprenants potentiels. Par conséquent, le Centre continuera d'étendre les fonctionnalités de son site web et d'améliorer l'expérience des visiteurs afin de faciliter davantage le parcours qui mène à l'inscription. Le Centre introduira en outre des éléments d'analyse du marketing numérique et mettra davantage l'accent sur les canaux numériques pour atteindre les bonnes personnes au bon moment et avec les bons messages de sensibilisation (voir également plus bas).

Produit 1.3. Services de soutien renforcés par les technologies numériques pour les intermédiaires institutionnels

40. Les pierres angulaires des services d'appui au développement des capacités hors formation du Centre sont les plateformes d'apprentissage développées à la demande des mandants et d'autres partenaires de développement de l'OIT. Les mandants de l'OIT peuvent choisir parmi un éventail d'options, notamment le développement de cours de formation autonomes ou la création de solutions complètes de campus en ligne intégrant de multiples applications d'apprentissage et des fonctions de back-office telles que le marketing numérique, l'analyse de l'apprentissage numérique et la certification numérique.

41. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre élargira la portée de ce service d'aide au **développement de produits de formation** en établissant des normes et en développant une boîte à outils pour les plateformes suivant les mêmes principes que ceux adoptés pour l'eCampus: flexibilité, interopérabilité et possibilité d'intégrer des technologies d'apprentissage et de communication plug-and-play. Cette boîte à outils contiendra, entre autres, des modules par défaut standard tels que les cours d'apprentissage autoguidés et en tutorat, et des modules optionnels tels que des fonctionnalités de développement de formateurs, d'analyse de l'apprentissage, de certification numérique, de ludification, d'intégration de vidéoconférences, etc. Ces plateformes et services continueront de bénéficier de l'expérience acquise par le Centre à travers le développement continu de sa propre plateforme numérique, y compris l'accès à des fonctionnalités uniques, et plus généralement de la capacité du personnel à (ré)utiliser et adapter les technologies faisant déjà partie de l'écosystème d'apprentissage numérique du Centre afin d'adapter ces plateformes aux besoins des bénéficiaires.

42. Cette campagne de développement de produits sera appuyée par un exercice d'inventaire des plateformes d'apprentissage mises en place par le Centre pour ses clients institutionnels depuis 2019, y compris la plateforme e-OSH pour les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) et d'autres plateformes d'apprentissage pour les mandants de l'OIT commandées pour les projets de coopération au développement de l'OIT dans des pays comme le Myanmar et le Bangladesh.

Donner aux OEE les moyens de dispenser une formation en ligne

Afin d'accélérer la réponse des OEE à leurs membres concernant la prestation de services pertinents pendant la pandémie de COVID-19, ACT/EMP-Turin a mené deux importantes initiatives de soutien institutionnel qui apporteraient une valeur ajoutée à ces organisations.

Un groupe d'OEE sélectionnées d'Amérique latine a ainsi eu accès à l'un des produits phares du programme, la plateforme numérique en ligne contenant les 29 modules sur **les fondamentaux de la sécurité et de la santé au travail (EOSH)**, dans le cadre d'un accord de licence. Les OEE commercialisent, organisent et dispensent leurs propres formations en utilisant le contenu numérique de la plateforme EOSH et en ajoutant de la valeur à l'ensemble en incluant des formateurs experts locaux qui fournissent le contexte et le contenu nationaux nécessaires. Jusqu'à présent, en 2021, quatre OEE partenaires dans trois pays ont touché 228 participants indirects. Ces trois OEE sont Desarrollo Económico Ciudad Juárez & Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (Mexique), la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, et la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB). Ce modèle réussi sera reproduit avec des OEE d'Afrique et d'Asie en 2022.

Dans un effort pour aider les OEE possédant une longue expérience de la prestation de services de formation, le programme ACT/EMP fournit des **plateformes eCampus** locales qui leur permettent d'entrer dans l'espace de prestation de services de formation en ligne et de se positionner en tant que leaders au niveau national. Les plateformes permettent aux OEE de trouver de nouvelles façons d'interagir avec leurs membres et de diversifier leurs sources de revenus. D'ici la fin de 2021, ce sont au total 12 systèmes de gestion de l'apprentissage eCampus qui auront été livrés à des OEE aux Philippines, au Koweït, à Bahreïn, à Trinité-et-Tobago, au Mexique, au Honduras, au Guatemala, en Équateur, en Bolivie et à des organisations du secteur privé des îles du Pacifique.

«Pouvoir proposer **l'ensemble de formation numérique EOSH du Centre de Turin a un impact direct sur nos objectifs**. Grâce à ce produit, nos membres ont découvert la valeur apportée par l'OIT à leur action quotidienne. Notre personnel a adopté la formation EOSH sans réticence, car nous croyons fermement en la qualité qu'elle offre.»

Claudia T. Ochoa

Département de la compétitivité

Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, Mexique

«La **plateforme eCampus nous a donné un avantage concurrentiel** en nous permettant de devenir l'une des rares, sinon la seule, organisation commerciale aux Philippines à être également un établissement de formation qui recourt à une plateforme d'apprentissage en ligne.»

José Roland A. Moya, Directeur général

Confédération des employeurs des Philippines

43. Le Centre offrira en outre des **services de conseil techniques** et, le cas échéant, des services de formation aux organisations constitutives de l'OIT et à d'autres clients institutionnels, y compris des évaluations des capacités institutionnelles qui mettent l'accent sur la préparation à la transformation numérique et, éventuellement, des consultations de suivi et une formation sur la mise en place et la gestion indépendantes d'une application donnée. Le Centre peut s'appuyer sur de solides capacités internes relatives à ce type de services de conseil pour les mandats de l'OIT à travers le monde (voir l'encadré ci-dessous pour un bref profil des capacités). Le Centre peut aussi facilement tirer parti de son expertise dans le développement d'applications personnalisées de gestion de la relation client (CRM), de systèmes numériques de suivi et d'évaluation de la formation et de solutions de certification numérique.

Profil des capacités du Centre dans le domaine des services de conseil pour les clients institutionnels

Asie

Au Viet Nam, le Centre a réalisé une étude de faisabilité sur la création d'un institut de formation des inspecteurs du travail relevant du ministère du Travail, des Invalides et des Affaires sociales, avec un financement du bureau de l'OIT à Hanoi (2016); au Myanmar, le Centre a mené une étude similaire sur la création d'une institution tripartite de formation aux relations professionnelles (2019), à la demande d'un projet de l'OIT; au Bangladesh, le Centre conseille actuellement l'Engineering Staff College Bangladesh (ESCB) sur l'élaboration d'une stratégie de durabilité et d'un plan de développement des capacités, avec un financement de la Banque mondiale. Le Centre est également impliqué dans la fourniture de formations de suivi et la prestation de services de conseil à l'ESCB pendant la phase de mise en œuvre du plan (2020-2021). Dans le cadre du même projet, le Centre prodigue également des conseils en gestion à l'unité technique centrale de la passation des marchés du ministère du Plan, qui administre la formation et l'accréditation des professionnels de la passation des marchés publics, dans le cadre d'un programme de renforcement des capacités financé par la Banque mondiale. Toujours au Bangladesh, le Centre a fourni au premier semestre 2019 des services de formation et de conseil à deux instituts de formation des enseignants professionnels grâce à un financement du projet ILO SKILLS 21 visant à mettre en place un campus en ligne pour l'apprentissage à distance. Au Népal, le Centre a signé un contrat avec le Bureau de surveillance des marchés publics dans le cadre d'un projet financé par la Banque mondiale pour la prestation de services de développement des capacités du Nepal Administrative Staff College à partir de la mi-2019. Au cours du premier semestre 2021, le Centre a mis en œuvre une évaluation des besoins en développement des capacités pour le Centre de ressources pour le développement des capacités (CDRC) du département régional Asie du Sud de la Banque asiatique de développement.

Afrique

En 2017, le Centre s'est vu confier par le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique la mission de préparer une stratégie de réingénierie pour le Centre régional africain d'administration du travail (ARLAC) basé au Zimbabwe. En 2018, le Centre a été engagé par le même bureau régional pour développer une stratégie

de réingénierie similaire pour le Centre régional africain d'administration du travail basé au Cameroun. En Zambie, le Centre a été mandaté par le bureau local de l'OIT pour fournir au cours du second semestre 2019 des services consultatifs au Centre régional de formation de Kafue Gorge (KGRTC); depuis 2020, il a mis en œuvre une série de mesures de suivi de développement des capacités, en mettant l'accent sur le déploiement de services d'apprentissage en ligne et l'introduction d'applications de réalité augmentée dans les cours du KGRTC.

États arabes

Le Centre entretient une collaboration de longue date avec le programme de formation du personnel de l'Institut de formation technique et professionnelle d'Arabie saoudite. Dans le cadre de ce partenariat, le Centre a conçu et mis en œuvre des programmes de renforcement des capacités sur l'évaluation de l'impact de la formation et sur la gestion de la qualité et l'accréditation, et a conçu des indicateurs de performance et un tableau de bord équilibré pour les instituts d'enseignement et de formation techniques et professionnels. En 2020, le Centre a été mandaté par le bureau de projet de l'OIT à Doha pour fournir des services de conseil et de soutien au développement de produits au ministère du Travail du Qatar. Cette mission est en cours.

Europe

Le Centre a réalisé des activités de renforcement des capacités pour des services de la Commission européenne dans différents domaines liés à l'intégration des questions de genre et du travail décent dans les opérations de la Commission. En outre, il a fourni à plusieurs reprises des services de conseil et organisé des séminaires de formation des formateurs pour l'Institut syndical européen (ETUI), le centre indépendant de recherche et de formation de la Confédération européenne des syndicats (CES) qui elle-même regroupe les syndicats européens en une seule organisation faitière. Il s'agit d'un partenariat qui vise à améliorer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage des formateurs professionnels et qui profite à l'ETUI et au Centre. En 2020, le Centre a mené une analyse des capacités institutionnelles pour AGRITERRA.

Amérique latine

En 2018, le Centre a renouvelé son partenariat avec l'Institut de formation professionnelle (INSAFORP) d'El Salvador pour une période supplémentaire de quatre ans (2018-2021), offrant à l'Institut la possibilité de renforcer les compétences de son personnel grâce à une modalité en ligne. Le Programme des activités pour les employeurs développe des systèmes de gestion de l'apprentissage sur le modèle de l'eCampus du Centre pour les OEE participant à un projet de développement des capacités financé par la Walt Disney Corporation. La mise en place de plateformes eCampus locales pour les OEE leur permet d'entrer dans l'espace de prestation de services de formation en ligne et de se positionner en tant que leaders au niveau national. Les plateformes permettent aux OEE de trouver de nouvelles façons d'interagir avec leurs membres et de diversifier leurs sources de revenus. Dans la région Amériques, le projet touche des OEE au Mexique, au Honduras et au Guatemala. Avec le soutien du bureau régional pour les Amériques, deux autres plateformes d'apprentissage numérique ont été créées pour l'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECATT) et le Conseil national de l'entreprise privée (CoNEP) du Panama.

44. Un autre domaine où, au cours de l'exercice biennal 2020-21, le Centre a connu une demande croissante de la part des clients institutionnels pour des services de développement des capacités hors formation est la conception et la facilitation de **campagnes de plaidoyer et de communication**. Ici, le principal différenciateur des services du Centre est le déploiement de médias numériques, y compris la vidéo, la conception de sites web et d'autres supports numériques pour présenter le message de plaidoyer, et l'utilisation des médias sociaux pour le diffuser à un public mondial. Le Centre continuera d'investir dans ses capacités internes dans le domaine de la conception de médias numériques et utilisera son nouveau laboratoire de l'innovation dans apprentissage pour faire connaître tout le spectre des applications des technologies d'apprentissage en réalité augmentée et virtuelle.

45. Le Centre élargira davantage son offre dans le domaine de l'**animation de conférences et d'événements**. Le Centre a de tout temps été un lieu de rencontre mondial pour les retraites et les conférences physiques de l'OIT, et il a l'intention de reprendre ce rôle pour les activités interrégionales une fois que les restrictions de voyage auront été levées. Ayant tiré les leçons de la pandémie, étant conscient des préoccupations environnementales croissantes liées aux événements à grand public impliquant des voyages intercontinentaux et profitant des technologies d'apprentissage et de collaboration numériques, le Centre déploiera en parallèle les applications de conférence et de réunion virtuelles testées avec succès au cours de l'exercice biennal 2020-21. Il testera également l'utilisation de la technologie holographique pour les projections spatiales d'experts externes dans un environnement de salle de classe.

46. Le soutien à la gestion des connaissances est un autre domaine dans lequel le Centre a répondu à la demande croissante de ses mandants pour un soutien au développement des capacités hors formation au cours de l'exercice biennal 2020-21. Encore une fois, l'accent a été mis sur les solutions de gestion des connaissances qui exploitent les technologies d'apprentissage et de collaboration numériques, en personnalisant les plones de ce qui était auparavant des plateformes d'apprentissage en ligne utilisées à des fins de transfert d'informations et d'échange entre pairs. Au cours du biennat 2022-23, ces capacités internes seront mieux différenciées en fonction de la stratégie de gestion des connaissances de l'OIT. Le processus peut impliquer l'intégration d'applications avancées de gestion de fichiers numériques (multimédias), des communautés de pratique en ligne en réalité virtuelle et le mélange d'activités de gestion des connaissances avec une formation et un soutien au développement de produits de formation.

47. Comme indiqué dans l'introduction de ce résumé, la croissance rapide des services de développement des capacités non liés à la formation pour les intermédiaires institutionnels a posé le défi de **saisir la portée indirecte des services sur les bénéficiaires finaux du Centre**. Les indicateurs de formation traditionnels ne s'appliquent pas aux services tels que la communication et le plaidoyer, l'animation de réunions et de conférences et les solutions

de gestion des connaissances. Pour relever ce défi, le Centre suivra à partir de 2022 la portée de ses bénéficiaires indirects avec un nouvel indicateur qui mesurera l'empreinte numérique des services rendus par les intermédiaires institutionnels en conséquence directe d'une action de soutien au développement des capacités menée par le Centre. Plus particulièrement, cet indicateur rendra compte des inscriptions à des cours de formation en ligne organisés par des intermédiaires institutionnels mais co-crées, hébergés et, le cas échéant, pris en charge par le Centre.

Produit 1.4. Les opérations de la Turin School of Development ont été consolidées

48. Au cours du biennat 2022-23, la Turin School of Development consolidera son rôle à l'intérieur de l'offre de formation du Centre.

49. Conformément aux demandes du marché mondial de l'éducation, la TSD développera de **nouveaux cours de master** en partenariat avec les institutions universitaires de Turin et des établissements de formation du monde entier sur des sujets d'intérêt collectif (comme les nouvelles technologies), alignés sur les thèmes centraux de l'OIT (voir également l'encadré sur le nouveau programme de master sur l'innovation, les nouvelles technologies et l'économie mondiale). Conformément à la pratique actuelle, la structure des nouveaux masters sera conçue en étroite collaboration avec des universités et des instituts de recherche, afin de répondre à la demande des nouvelles générations au niveau international. La nouvelle structure des masters renforcera encore l'innovation en matière d'apprentissage pour l'enseignement supérieur.

50. La TSD visera en outre à accroître sa visibilité à travers les mesures suivantes:

- Réseautage: au-delà du partenariat actuel avec les deux institutions universitaires de Turin, la TSD établira de nouveaux accords de coopération avec des universités et des instituts de recherche internationaux, en vue d'élargir encore son rayonnement.
- Diversification des donateurs: Outre la Fondation Compagnia di San Paolo, qui est actuellement son principal bailleur de fonds, la TSD diversifiera sa base de financement. Cela peut être atteint grâce à une collaboration plus inclusive et factuelle avec des institutions susceptibles d'être impliquées dans la conception et la mise en œuvre des masters.
- Élaboration d'un plan de marketing: La TSD étant active dans l'espace mondial de l'enseignement supérieur, un plan de communication annuel dédié lui permettra d'être plus efficace dans la promotion de ses masters. Sous la supervision du Directeur de la TSD, les masters auront chacun un plan promotionnel dédié qui tiendra compte du calendrier et du public cible.

Master en innovation, nouvelles technologies et économie mondiale (INTEGE)

Le programme de master s'adresse aux jeunes diplômés, aux agents publics opérant dans le secteur des politiques économiques et sociales, aux professionnels des relations industrielles et professionnelles des secteurs public et privé, aux fonctionnaires de l'OIT et d'autres organisations internationales, aux dirigeants d'entreprises à vocation sociale, aux experts de l'économie circulaire et du développement durable, ainsi qu'aux experts de l'innovation et des nouvelles technologies numériques qui souhaitent élargir leurs connaissances et transformer les nouveaux défis économiques et sociaux posés par l'innovation et la numérisation au niveau mondial en nouvelles chances pour tous.

Ce nouveau master se compose d'un module d'enseignement à distance et de cinq modules présentiels visant chacun à approfondir les mécanismes sous-jacents des processus d'innovation et le lien avec les dynamiques économiques et sociales.

- Module (A). Introduction à l'économie de l'innovation, aux nouvelles technologies numériques et aux enjeux sociaux (module d'enseignement à distance). Objectif: Comprendre la pertinence économique de l'innovation et des nouvelles technologies numériques, en analysant les incitations et les impacts économiques, sociaux et juridiques.
- Module (B). Innovation, emploi et marchés du travail. Objectif: Plonger dans la relation complexe entre l'innovation, les compétences, le chômage et la création de nouvelles possibilités d'emploi.
- Module (C). Entrepreneurat, finance et innovation. Objectif: Examiner le rôle de l'entrepreneuriat et du système financier dans la génération de l'innovation et du changement.
- Module (D). Innovation, environnement et économie circulaire. Objectif: Analyser le rôle des pressions environnementales dans la dynamique de l'innovation, et le rôle de cette dernière dans l'ouverture des stratégies à de nouveaux paradigmes, comme l'économie circulaire.
- Module (E). Intelligence artificielle et dilemmes éthiques, juridiques et sociaux. Objectif: Analyser les aspects cruciaux de l'intelligence artificielle, avec une étude approfondie des aspects juridiques et sociaux liés au respect des droits fondamentaux.
- Module (F). Gestion de projet. Objectif: Développer des compétences en définition et coordination de projets liés à des stratégies innovantes visant à valoriser les technologies numériques et à améliorer la performance environnementale des activités concernées.

RÉSULTAT 2: Le Centre a encore accru l'impact de ses services

Possibilités et défis

51. Le nouveau modèle opératoire du Centre ouvre des **possibilités** de mieux refléter la portée effective de ses services de développement des capacités à travers les différents niveaux distingués dans le cadre commun de développement des capacités des Nations Unies et la stratégie de développement des capacités institutionnelles de l'OIT. Plus particulièrement, la distinction plus claire entre les canaux directs et indirects accentue l'accent mis sur les résultats des services de développement des capacités hors la formation pour les intermédiaires institutionnels. Cette dimension du développement des capacités institutionnelles est restée sous-documentée dans le passé. Le Centre définira des chaînes de résultats spécifiques aux canaux et affinera les processus et outils de contrôle de la qualité numérique existants ou en introduira de nouveaux, en mettant l'accent sur l'apprentissage à distance et sur certains services de développement des capacités non liés à la formation. Le Centre cherchera en outre à connecter plus systématiquement ces chaînes de résultats pour débloquer des synergies et des effets d'échelle, inspirés par une théorie du changement fondée sur la pensée systémique.

52. Les **défis** liés à la différenciation plus poussée du système de gestion de la qualité du Centre consistent à ne pas perdre de vue le cadre de gestion axée sur les résultats lorsque l'on approfondit le réseau d'interactions entre les éléments constitutifs de chaque cycle de prestation de services et les interconnexions entre ces cycles. En lien avec ce qui précède, les coûts de gestion de la qualité augmenteront encore au cours de l'exercice biennal 2022-23 en raison des investissements dans les applications d'analyse de l'apprentissage numérique et du temps consacré à l'exécution des tâches de contrôle de la qualité.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 2.1. Un cadre de résultats inspiré de la stratégie de développement des capacités de l'OIT

53. Le portefeuille de services de développement des capacités du Centre est structuré autour de la **Stratégie de développement des capacités institutionnelles**³. à l'échelle de l'OIT. Le renforcement des capacités est généralement compris comme un processus par

³ OCDE/CAD (2010): *Relever le défi posé par le renforcement des capacités: Évoluer vers de bonnes pratiques*, p. 12; Secrétaire général des Nations Unies (juin 2017): *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: garantir à chacun un avenir meilleur*, paragraphes 46 et 74; et Secrétaire général des Nations Unies (décembre 2017): *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé*, paragraphes 19 et 27; GB. 317/POL/6, *Approches en matière de coopération technique et renforcement des capacités des mandants*, p. 5.

lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble renforcent et préservent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil des ans. On considère que le renforcement des capacités constitue un investissement à long terme dont les bénéfices et les effets peuvent ne se faire sentir qu'à moyen et long terme. On peut vouloir renforcer des capacités techniques ou des capacités fonctionnelles, et divers moyens peuvent être mis en œuvre, y compris, mais sans s'y limiter, la formation⁴. On distingue trois niveaux de développement des capacités, qui se renforcent mutuellement et sont interdépendants: le niveau individuel, le niveau des organisations et le niveau des cadres permettant la mise en œuvre des politiques. «Dans le premier cas, le développement des capacités consiste à étendre les compétences et les aptitudes des individus. Dans le deuxième cas, l'objectif est de renforcer la capacité des organisations à s'acquitter de leurs mandats respectifs. Et, dans le troisième cas, il s'agit d'améliorer les politiques publiques, la législation, la réglementation, les institutions du marché du travail et les systèmes sociaux.»⁵ Une attention particulière est accordée à une action coordonnée aux trois niveaux grâce à un cycle dynamique d'interventions basé sur l'évolution des besoins des mandants.

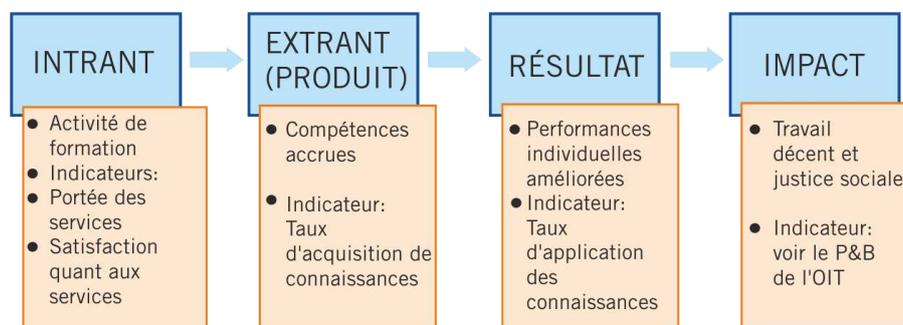
54. Conformément à la pensée systémique préconisée par l'OIT, le Centre, au cours de l'exercice biennal 2022-23, **affinera davantage le cadre de résultats qui sous-tend son portefeuille de services de développement des capacités**. Plus précisément, le Centre prendra la théorie du changement qui sous-tend ses services de formation comme point de départ pour développer des chaînes de résultats pour ses services de développement des capacités hors formation. Ensuite, ces chaînes de résultats spécifiques aux canaux seront «tissées» en une théorie systémique du changement qui cherche à mieux connecter les interventions de développement des capacités aux niveaux individuel, institutionnel et systémique afin d'accroître l'impact de ses services.

55. La chaîne de résultats de la formation utilisée par le Centre est illustrée ci-dessous. Alors que les intrants, les extrants et les résultats tout au long de la chaîne de résultats pour les services autres que la formation seront souvent différents, la théorie du changement qui sous-tend ces services reste la même - les interventions de renforcement des capacités sont destinées à améliorer les capacités aux niveaux individuel, institutionnel ou systémique, qui se traduisent par une performance accrue des acteurs et contribuent finalement à un changement positif durable. Avec cette observation à l'esprit, le Centre suivra à partir de 2022 les taux de satisfaction pour les services de développement des capacités hors formation au niveau des intrants et définira ensuite les paramètres et indicateurs de suivi pour les produits et les résultats.

⁴ GB.309/TC/1, *Le renforcement des capacités des mandants tripartites de l'OIT*, p. 1

⁵ GB.335/INS/9, p.1.

La chaîne des résultats de la formation



56. Par exemple, pour suivre les résultats des campagnes de communication et de plaidoyer menées à la demande de l'OIT et de ses mandants, il est envisagé de faire la distinction entre portée, engagement (taux de réponse) et conversion (changement de comportement). Des paramètres similaires pourraient être appliqués aux services de gestion des connaissances et à la facilitation de réunions et d'événements pour le compte de tiers. Pour les missions de conseil, les services de gestion de projet et le soutien au développement de produits, différents critères de réussite devront être appliqués puisque les bénéficiaires directs sont des intermédiaires institutionnels. Ici, les produits et les résultats dépendent de la capacité accrue de l'intermédiaire à proposer des services pertinents à son propre public. Pour tester l'attribution entre ses services de développement de produits et la performance des intermédiaires, le Centre suivra à partir de 2022 les inscriptions sur des plateformes d'utilisateurs externes mises en place et gérées par des intermédiaires institutionnels avec le soutien du Centre. Grâce à l'empreinte numérique de ces plateformes, le trafic peut être surveillé tout en maintenant strictement la sécurité et la confidentialité des données.

Résoudre le défi de l'attribution entre le soutien au développement des capacités institutionnelles et l'amélioration des performances des mandants

L'empreinte numérique des services de développement des capacités institutionnelles peut servir de preuve d'impact objectivement vérifiable. Par exemple, les résultats des interventions de développement des capacités du Programme des activités pour les travailleurs peuvent être rapportés sous le produit 1.2. du P&B de l'OIT (Capacité institutionnelle accrue des organisations de travailleurs), qui est lui-même lié au Résultat 1 (Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif). Plus précisément, et en fonction du type de service rendu, la contribution du Centre peut être rapportée sous l'indicateur 1.2.1 du P&B de l'OIT (Nombre d'organisations nationales de travailleurs mettant en œuvre des stratégies innovantes pour attirer de nouveaux groupes de travailleurs et/ou pour améliorer leurs services).

57. Une fois que les chaînes de résultats pour les services autres que la formation auront été élaborées, et pour mieux relier à l'avenir les différents types d'interventions de renforcement des capacités à tous les niveaux du système, le Centre s'attellera à prendre les mesures suivantes: i) promouvoir les parcours d'apprentissage regroupant plusieurs activités sous l'égide d'un diplôme, ii) regrouper les interventions aux niveaux individuel, institutionnel et systémique dans le cadre de projets; et iii) combiner les missions de consultance et les services ultérieurs de renforcement des capacités au niveau institutionnel.

58. Après avoir affiné son cadre de résultats, le Centre élaborera en 2022-23 les **processus et outils de gestion de la qualité pour l'apprentissage à distance**, en s'appuyant sur les conclusions et recommandations de l'évaluation externe de 2021. À partir de 2022, le Centre procédera en outre à des évaluations externes annuelles distinctes de ses activités de formation à distance et de ses activités de formation en présentiel (dans ce dernier cas, à partir de 2023, après la reprise de ce type d'activités).

L'évaluation externe de 2021 était axée sur les activités d'apprentissage à distance du Centre, compte tenu du passage massif à la modalité entièrement en ligne en 2020 en conséquence de la pandémie de COVID-19. L'objectif de l'évaluation était de fournir à la Direction du Centre des preuves de la pertinence, de la validité de la conception, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de ses activités de formation entièrement en ligne. L'évaluation a été réalisée entre mai à août 2021 et s'est concentrée sur un échantillon d'activités de formation en ligne touchant plus de 9 000 participants.

Elle a conclu qu'«en ce qui concerne l'efficacité, les activités de formation en ligne examinées dans cette évaluation ont effectivement permis de renforcer les capacités des mandants de l'OIT et des autres partenaires de développement de l'OIT, en particulier pendant la pandémie de COVID-19. Le Centre a une très bonne vue d'ensemble des besoins des apprenants et de leurs organisations. Pour ce qui est des apprenants pris individuellement, 98,3 pour cent ont répondu qu'ils recommanderaient les activités de formation à leurs collègues. Les participants estiment plus efficaces les cours qui offrent des possibilités structurées et guidées par un tuteur d'appliquer les compétences nouvellement acquises dans leur milieu de travail et de partager leurs expériences avec d'autres participants. (...) En ce qui concerne l'impact des activités de formation en ligne, l'évaluation a relevé un score impressionnant de 94,3 pour cent de participants globalement ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris dans leur milieu de travail. Pas moins de 54,6 pour cent ont donné un exemple concret d'application des connaissances après la formation en ligne en réponse à une question ouverte de l'enquête. De plus, les participants ont déclaré avoir noté des améliorations importantes ou très importantes en termes de compétences (85,6 pour cent) et de performances au travail (69,0 pour cent) à la suite des activités de formation (p. 4).

Les évaluateurs ont recommandé que le Centre:

- développe **un plan opérationnel sur la meilleure façon d'atteindre leurs groupes cibles dans différentes régions** avec des technologies et des médias éducatifs appropriés pour obtenir la bonne combinaison d'activités de formation en ligne;

- **se concentre sur le développement d'un apprentissage à distance en tutorat** qui facilite l'interaction entre les tuteurs et les apprenants ainsi qu'entre les participants. Le contenu des cours autoguidés peut être utilisé en combinaison avec le recours à un tuteur;
- **revoit et améliore ses dispositions en matière de support technique**, au niveau tant des processus que des informations, pour aider les participants à la formation à rejoindre et à naviguer facilement dans leurs cours en ligne;
- **envisage des méthodes d'évaluation davantage centrées sur l'apprenant**, telles qu'une échelle d'auto-évaluation de l'application des connaissances, des panels de participants ou des journaux d'apprentissage basés sur une réflexion personnelle;
- envisage de développer et d'utiliser des ressources éducatives libres et **publie ses supports de formation sous une licence Creative Commons** qui permet aux utilisateurs de les conserver, de les réutiliser, de les réviser, de les remixier et de les redistribuer;
- étend son rôle pour fournir des services de «consultation» pédagogique et de conditionnement de cours en ligne, pour aider ses partenaires à renforcer leurs capacités de formation en ligne en tant que centre de connaissances;
- **développe un modèle d'offre de formation en ligne double**: i) cours de formation spécialisés à long terme et ii) activités de formation générales à court terme. Le Centre peut envisager de restructurer ou de reconditionner ses activités de formation en ligne avec une perspective de programme ou de diplôme;
- **investisse dans ses stratégies de marketing**, en pensant davantage à sa compétitivité future après la pandémie de COVID-19, lorsque la formation en ligne devient plus courante et que les apprenants auront plus de choix;
- **reconnait et récompense le travail acharné et le dévouement de son personnel** pendant la pandémie. Le Centre doit également offrir à son personnel des possibilités d'apprentissage réflexives, en créant et en entretenant une culture de l'apprentissage dans toutes les unités;
- **développe un cadre systématique pour la conception des activités et un modèle opératoire efficace**, en tenant compte de l'éventail complet des groupes cibles, des domaines de contenu, des outils technologiques, des méthodes pédagogiques, y compris des modèles de conception pédagogique correspondants.

Source: Évaluation externe des activités d'apprentissage à distance du Centre (2021). Le rapport complet est disponible sur le site web public du Centre.

59. En outre, le Centre cherchera à «boucler la boucle» du cycle des services d'apprentissage pour les services de formation et non liés à la formation en **sollicitant plus délibérément les commentaires des mandants et en les impliquant** dès le départ dans la conception des services de nouvelle génération. À cette fin, le Centre introduira au cours du biennat 2022-23 le concept de symposium annuel en ligne pour présenter les résultats de ses travaux et s'informer des besoins à venir.

Tirer les leçons du Forum sur l'inclusion numérique de 2021

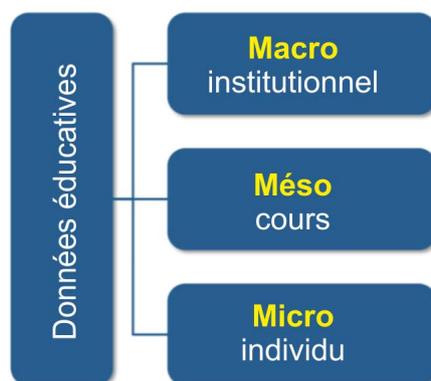
Les 7 et 8 juillet 2021, le Centre a testé le concept de symposium en ligne avec une participation tripartite. L'objectif de l'événement était d'analyser conjointement les implications de la transformation numérique pour le monde du travail. Le format du symposium s'est avéré efficace pour stimuler le débat et mieux faire entendre la voix des bénéficiaires. Au début de 2022, un événement de suivi d'une journée est envisagé pour interroger les mandants sur les implications de l'apprentissage en ligne et sur la manière de mieux adapter les expériences d'apprentissage en ligne du Centre à leurs besoins. Les sujets de discussion pourraient inclure les avantages et les inconvénients de la flexibilité temporelle de l'apprentissage en ligne, le (manque d')accès aux appareils numériques et aux connexions Internet, les besoins de formation en compétences numériques et les problèmes de confidentialité et de sécurité des données. Pour de plus amples informations sur les travaux du Centre en faveur de l'inclusion numérique, voir également l'élément déterminant A (Innovation dans l'apprentissage).

Produit 2.2. Une analytique de l'apprentissage plus sophistiquée

60. L'analytique de l'apprentissage fait référence à la mesure, la collecte, l'analyse et la communication de données sur les apprenants et leurs contextes, dans le but de comprendre et d'optimiser l'apprentissage et les environnements dans lesquels il se déroule. Jusque dans un passé récent, la collecte de données se faisait uniquement à l'aide d'enquêtes, d'entretiens et d'évaluations auprès d'un nombre représentatif sélectionné d'apprenants. La quantité de données recueillies était limitée par le coût de ces activités, par le temps qu'il fallait pour les collecter et par les inquiétudes concernant la portée et l'authenticité des données. L'apprentissage dans des environnements numériques a fait de la collecte de données une partie intégrante de la fourniture de contenu éducatif aux participants. Avec l'avènement de l'analytique de l'apprentissage, l'exploration des données des apprenants et leur analyse ne doivent plus se limiter à des études pilotes représentatives: désormais, toute une population d'apprenants peut être étudiée et suivie à la demande.

61. L'analytique de l'apprentissage peut fournir des informations aux niveaux micro, méso et macro. Le niveau micro touche principalement les besoins des individus, par exemple les apprenants, au sein d'un cours; le niveau méso porte sur un ensemble de cours et fournit des informations aux organisateurs de ces cours; le niveau macro a une vue d'ensemble sur un répertoire de cours et peut fournir des informations à toute une communauté en surveillant le comportement d'apprentissage à travers les cours et même à travers différentes disciplines scientifiques. Selon le niveau auquel l'analytique de l'apprentissage se déploie, différents objectifs et informations sont pertinents et peuvent être suivis. Le niveau macro, par exemple, est souvent étroitement lié aux objectifs stratégiques d'une organisation et est rapporté selon les indicateurs de performance d'une organisation éducative. Avec l'analytique de l'apprentissage, de nouvelles métriques générées à partir de bases de données peuvent être collectées et rapportées.

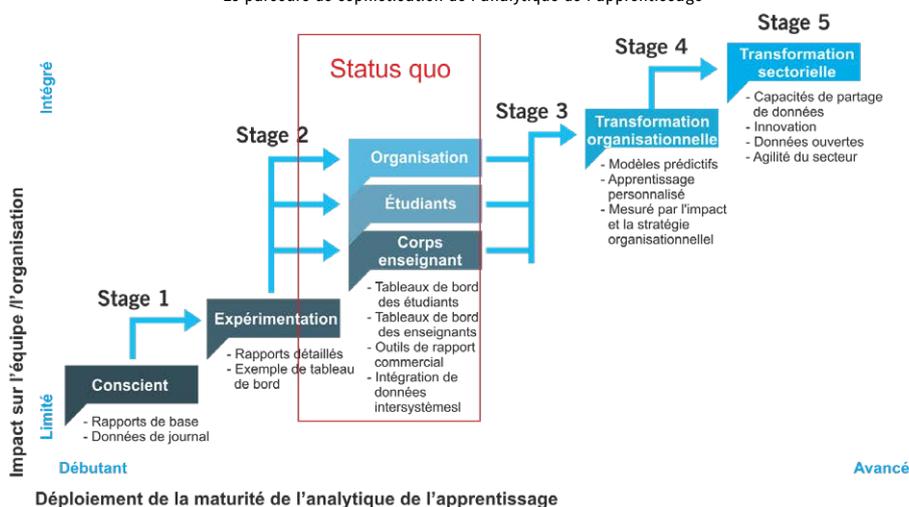
Analytique de l'apprentissage: niveaux d'action



Source: Buckingham Shum, S. (2012). Learning Analytics Policy Brief. Institut de l'UNESCO pour les technologies de l'information dans l'éducation. Disponible à l'adresse: http://iite.unesco.org/files/policy_briefs/pdf/en/learning_analytics.pdf

62. Une analyse des processus et des outils de l'analytique de l'apprentissage utilisés par le Centre menée début 2021 a positionné l'organisation à mi-chemin entre les étapes 2 et 3 du parcours de sophistication en cinq étapes.

Le parcours de sophistication de l'analytique de l'apprentissage



Source: Siemens, G., Dawson, S. et Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector – Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics. Canberra, Australie: Bureau de l'apprentissage et de l'enseignement du gouvernement australien. Disponible à l'adresse: http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf

63. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre visera à atteindre le niveau 3. À moyen terme, à savoir jusqu'en 2025, une transformation organisationnelle vers l'étape 4 est envisagée, mais elle nécessitera une plus grande implication des utilisateurs clés afin de changer l'état d'esprit collectif vers une organisation axée sur les données et l'analytique de l'apprentissage. Dans le cadre de l'effort d'évolution vers le niveau 3, le

Centre passera d'un paradigme d'interprétation à un paradigme d'intervention. Dans le paradigme d'interprétation, les données sont principalement utilisées pour obtenir des informations sur les performances passées de l'organisation et pour déduire des actions de l'interprétation de ces données. Un rôle essentiel dans ce paradigme réside dans le processus d'élaboration d'indicateurs en tant qu'intermédiaires pour la prise de décisions. Le paradigme d'intervention se concentre sur le développement d'interventions fondées sur des preuves et la mesure des effets de ces interventions. Un tel paradigme d'intervention utiliserait le cycle Planifier-Développer-Contrôler-Ajuster promu par l'Organisation internationale de normalisation pour la mise en œuvre de changements au niveau d'un cours afin d'augmenter la qualité de l'expérience d'apprentissage. Pour ce paradigme d'intervention, la forte hausse de la demande de cours numériques est un scénario idéal pour transférer l'idée du test A/B du monde du marketing vers celui du développement de cours. Grâce à la méthode A/B, les modifications apportées à la conception du cours peuvent être testées pendant les cours.

64. Plus précisément, les étapes suivantes seront mises en œuvre:

- Consolidation des flux de données: L'infrastructure technique pour la collecte de données, y compris d'un entrepôt de données, et l'utilisation intelligente de services et de fonctionnalités externes constituent une bonne base pour le suivi des performances du Centre basé sur les données. D'un autre côté, l'écosystème numérique du Centre présente des angles morts qui empêchent le Centre de produire une agrégation holistique de toutes les données des différentes parties des opérations. Un exemple d'un tel angle mort dans l'écosystème est la pratique actuelle de traitement manuel des données collectées à partir des enquêtes en ligne de fin d'activité. Au cours du biennat 2022-23, ces processus seront numérisés.
- Exploitation croisée des outils: Diverses méthodes et approches sont utilisées dans différentes parties du Centre. Par exemple, le Centre utilise Mouseflow pour analyser le comportement de clic et de navigation sur ses sites web afin d'améliorer le flux d'informations et ses activités de sensibilisation. Cette approche serait très puissante si elle pouvait également être exploitée sur l'eCampus pour donner une meilleure impression de l'activité des apprenants pendant les cours. Cela contribuerait également à l'objectif général d'augmenter la richesse des données vers des données moins réactives et plus de données comportementales.
- Extension des données et indicateurs disponibles pour l'acquisition de connaissances et l'apprentissage: L'approche actuelle de l'analyse de l'apprentissage se concentre sur les données réactives plutôt que sur les données comportementales. Les nouvelles approches combinent ces deux types de données pour avoir une image plus globale de ce que font les apprenants et des résultats du processus d'apprentissage. En ce sens, le Centre exploitera encore plus systématiquement les données de journalisation à l'avenir et ne s'appuiera pas sur l'utilisation de points de données uniques, mais inclura des approches de mesure procédurale telles que l'exploration de processus dans le portefeuille général. Cela augmentera la probabilité d'obtenir une image plus objective de l'apprenant.

- Accent accru sur les données comportementales: Le Centre utilise actuellement deux types de mesures différentes; certaines, comme les enquêtes de satisfaction en fin d'activité, retracent les données réactives, tandis que d'autres, comme les tests d'application des connaissances, relèvent des données comportementales. Les mesures réactives sont moins efficaces pour produire une image objective des gains d'apprentissage et du transfert d'apprentissage résultant de la participation aux cours dispensés par le Centre. Le Centre mettra donc davantage l'accent sur les mesures de changement comportemental et déploiera des tests de connaissances pour vérifier les gains de connaissances, des enquêtes sur l'application des connaissances et des enquêtes sur le changement de comportement après le traitement afin de vérifier les améliorations des performances. Le Centre expérimentera en outre l'intégration de techniques d'échantillonnage d'expériences dans l'application mobile qui a été développée pour donner accès à l'eCampus.

II.2. PERFORMANCE FINANCIÈRE

RÉSULTAT 3: Le Centre a diversifié davantage sa base de financement

Possibilités et défis

65. La pandémie de COVID-19 a entraîné des bouleversements dans la demande de services de développement des capacités, qui se traduisent par des **possibilités** pour le Centre de diversifier son offre de services. L'acceptation croissante des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques augmente considérablement les possibilités d'atteindre un plus grand nombre de personnes dans le monde du travail avec des services d'apprentissage rentables. En raison de l'évolutivité de ces solutions d'apprentissage et de collaboration numériques, les coûts unitaires par apprenant ont baissé, rendant le service plus abordable pour les apprenants autofinancés et, le cas échéant, les sponsors. En outre, la pression exercée sur les prestataires de services d'apprentissage pour adultes pour qu'ils passent au numérique se traduit par une demande croissante des intermédiaires institutionnels pour des services de conseil hors formation.

66. Le Centre visera à saisir ces chances au cours du biennat 2022-23 en faisant une distinction plus claire entre les services aux particuliers et les services aux organisations. Dans le cas des services aux particuliers, le Centre segmentera davantage l'univers des apprenants entre les apprenants en ligne autofinancés et les apprenants qui ont besoin d'une subvention; dans le premier cas, le Centre touchera directement les apprenants potentiels à travers des campagnes de marketing numérique tandis que dans le second cas, il fera la promotion de ses services directement auprès des sponsors pour toucher indirectement les apprenants. Dans le cas des services aux organisations, le Centre insistera sur son avantage comparatif dans la facilitation de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques et regroupera les services hors formation sous l'égide de projets. Le Centre étendra ses

opérations d'appel d'offres pour des projets de coopération au développement et, dans le cadre de cet effort, recherchera une évaluation des piliers avec l'Union européenne.

67. L'évolution du mix de marketing du Centre pose également des **défis**. Le Centre doit améliorer son approche de l'analytique du marketing numérique et faire évoluer ses stratégies de sensibilisation spécifiques aux divers canaux. Cette observation s'applique en particulier à la promotion des services du Centre auprès des sponsors chez lesquels les coupes budgétaires post-COVID dans l'aide publique au développement pourraient signifier que le Centre devra adapter ses messages promotionnels pour atteindre les partenaires de développement non traditionnels du secteur privé.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 3.1. Des partenariats de développement plus nombreux et plus forts

68. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre introduira une application de cartographie du réseau d'acteurs afin de capturer plus systématiquement les partenaires de développement actuels et potentiels et de déterminer ensuite les points d'intervention pour les stratégies de **mobilisation des ressources**.

69. Pour attirer des contributions volontaires, le Centre maintiendra des **liens étroits avec ses partenaires traditionnels**, parmi lesquels les gouvernements de l'Italie, du Portugal, d'Irlande, du Japon et de la Fédération Wallonie-Bruxelles occupent une place prépondérante. Le Centre visera à consolider les contributions volontaires existantes puis à les étendre pour diversifier davantage cette source de financement. De nouveaux partenariats de développement continueront d'être recherchés pour obtenir des financements non liés à des projets spécifiques ou d'autres types de contributions. Dans le cadre de cette approche, une implication plus étroite des États Membres, en particulier ceux représentés au Conseil, sera recherchée par le biais d'une campagne de sensibilisation ciblée et dirigée vers les missions permanentes pour illustrer le potentiel du Centre en tant que pôle d'innovation dans l'apprentissage et rechercher un engagement accru pour soutenir son nouveau portefeuille de services, avec un accent particulier sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques.

70. En outre, le Centre cherchera à mobiliser des contributions à travers de **nouvelles formes d'engagement** avec les partenaires gouvernementaux; celles-ci peuvent inclure des contributions en nature, telles que le détachement temporaire d'experts en formation, ou des contributions sous forme de subventions soit directement prélevées de leur budget, soit par le biais de fonds fiduciaires. Un exemple à reproduire est le partenariat de longue date avec le gouvernement du Japon, qui a permis au Centre de bénéficier depuis plus d'une décennie de la contribution d'experts dans le domaine des politiques de l'emploi et de la sécurité et de la santé au travail pour renforcer ses programmes de formation. Des contributions de nature similaire ou spécifiquement affectées seront recherchées auprès

des gouvernements disposés à soutenir l'effort déployé par le Centre pour passer à des solutions d'apprentissage et de collaboration renforcées par l'innovation et la technologie, en mettant à sa disposition des connaissances spécialisées, des ressources en personnel ou un financement pour des projets communs. Les gouvernements constituent également le plus important groupe de partenaires qui fournissent un soutien aux projets individuels, aux activités sur mesure, grâce à des financements réservés conformes aux priorités thématiques et géographiques spécifiques à chaque pays. Le Centre vise à mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation ciblées pour promouvoir sa nouvelle gamme de services dans les économies émergentes avec un potentiel d'investissement dans le développement des capacités des mandants de l'OIT à la fois au niveau du public et des entreprises.

71. Un accent et des efforts accrus seront placés sur la **recherche active de nouveaux partenaires de développement non traditionnels**, à travers la promotion de partenariats dynamiques, inclusifs et stratégiques impliquant une variété de parties prenantes, ainsi que sur les modalités de financement innovantes, y compris la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). De nouvelles approches seront recherchées pour s'engager avec le secteur privé; avec les organisations de la société civile et les fondations privées avec un accent particulier sur le développement socioéconomique; et avec les institutions financières internationales (IFI) et les banques de développement aux niveaux régional, sous-régional et national. L'identification des partenaires de développement non traditionnels sera accompagnée d'un processus d'approbation interne qui préservera le caractère public du Centre et tiendra compte des lignes directrices de l'OIT pour les partenariats public-privé.

Produit 3.2. Une approche plus systématique de l'analytique du marketing numérique

72. La coopération pour le développement cherche à obtenir un impact et des résultats directement là où les bénéficiaires en ont besoin. La majorité des ressources de l'aide au développement sont gérées directement au niveau local à travers la coopération décentralisée. Le Centre cherchera de manière proactive à tester des initiatives pour atteindre les délégations de l'UE et les bureaux locaux des agences de développement avec lesquelles il a coopéré étroitement ces dernières années (par exemple, AICS, AFD, NORAD). Cette approche nécessitera l'établissement de partenariats triangulaires solides avec les bureaux locaux de l'OIT et les organisations de la société civile (OSC) ou non gouvernementales (ONG) locales.

Produit 3.2. Une approche plus systématique de l'analytique du marketing numérique

73. Les initiatives décrites ci-dessus seront soutenues par un **accent plus marqué sur l'analytique du marketing numérique**. L'analytique du marketing est une fonction du domaine plus large de l'analytique commerciale et fait référence à l'analyse d'informations provenant de sources multiples afin de mieux atteindre les bénéficiaires avec des services qui répondent à leurs besoins.

74. L'analytique du marketing numérique exploite les flux de données générés au cours des processus de transaction de services passés et en cours pour identifier, par inférence causale, les individus et les institutions ayant une forte demande et besoin des services du Centre, ainsi que les partenaires du développement à fort potentiel à convaincre en tant que sponsors.

75. Dans le passé, les activités de sensibilisation du Centre étaient plus susceptibles de s'appuyer sur des initiatives décentralisées au niveau des programmes techniques, avec un accès compartimenté aux données sur les apprenants et les connexions de réseau individuelles. Dans le même ordre d'idées, les services du Centre étaient généralement développés en interne ou par l'intermédiaire de consultants en étroite collaboration avec l'OIT et avec un délai de mise sur le marché pouvant aller jusqu'à un an. Les futurs bénéficiaires étaient moins fréquemment impliqués directement dans le processus de développement des produits. À l'avenir, **le Centre créera une fonction interne d'analytique du marketing numérique** au sein du Bureau du directeur de la formation pour détourner l'attention de cette approche plus réactive **vers une approche mettant davantage l'accent sur la prédiction et la co-création**. L'exercice ne vise pas à tirer parti du travail des programmes techniques avec une action de soutien au niveau du Département de formation. Le processus se composera des étapes suivantes: mise en place d'une base de données clients centrale par le biais de la mutualisation et du nettoyage des données existantes dans MAP et l'e-campus et administrées au niveau des programmes techniques; profilage des groupes de parties prenantes à partir des rapports d'activité et des évaluations d'activité (apprenants), des analyses de capacité (intermédiaires institutionnels) et des accords de financement (sponsors); et développement d'algorithmes pour filtrer le lac de données (data lake) à la recherche de prospects potentiels (analyse prédictive).

76. Fort de ces informations, le Centre s'emploiera à **affiner le mix de marketing numérique** qui sous-tend ses services, en se concentrant sur les canaux suivants:

- stimuler la recherche grâce à l'optimisation des moteurs de recherche (recherche organique) et à la gestion des moteurs de recherche (recherche payante);
- activités de sensibilisation par téléphone mobile;
- activités de sensibilisation sur les médias sociaux;
- panels de parties prenantes en ligne et discussions de groupe;
- activités de sensibilisation personnalisées pour les comptes clés (marketing de réponses directes).

77. Le mix de marketing numérique aura une orientation différente pour chaque segment de parties prenantes de la carte du réseau d'acteurs. Pour les apprenants individuels, le Centre mettra fortement l'accent sur l'optimisation des moteurs de recherche, l'approche «mobile first» et les médias sociaux dans son mix de marketing numérique, sachant que le site web est le premier point de contact pour neuf apprenants sur dix, que le

téléphone mobile devient rapidement le principal outil d'interaction avec les parties prenantes et que les médias sociaux sont le principal canal de sensibilisation aux services et de stimulation de l'engagement avec des millions de personnes à la fois. Pour les clients institutionnels, le mix se concentrera sur les applications mobiles, les médias sociaux et les panels de parties prenantes en ligne et les discussions de groupe, en gardant à l'esprit que l'univers des parties prenantes est plus restreint, que la portée des transactions de service est différente (ensembles de services plutôt qu'une seule activité) et que le processus décisionnel est susceptible d'impliquer plusieurs étapes. Pour les partenaires de développement, l'accent sera mis sur les panels de parties prenantes, les discussions de groupe et les activités de sensibilisation individuelles personnalisées. Par ces mécanismes de consultation, le Centre entend **puiser plus délibérément dans l'expertise technique des mandats de l'OIT**, y compris les secrétariats et les bureaux des groupes, pour co-créeer ses services avec ses clients et ainsi s'assurer que ses services sont axés sur la demande.

Aperçu de la stratégie de marketing numérique pour les partenaires de développement non traditionnels

Le terme «partenaires non traditionnels» englobe une variété d'entités de nature différente. Cela peut aller des entités étatiques non incluses dans la liste des pays du CAD à divers acteurs non étatiques tels que les organisations de la société civile, les banques et agences de développement, le secteur des entreprises et les fondations.

Bien que les approches de sensibilisation et de marketing visant à établir des partenariats avec des partenaires non traditionnels puissent varier en fonction des priorités thématiques, géographiques et spécifiques de ces derniers, il est néanmoins supposé qu'en mettant l'accent sur la promotion de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques, la stratégie de marketing numérique décrite ici s'appuiera, avec les ajustements nécessaires pour chaque public et groupe cible, sur un socle commun et sur des outils et canaux de marketing digital évolutifs et répliquables.

D'abord et surtout, la stratégie de marketing numérique est là pour servir les objectifs et le mandat de l'organisation, pour garantir que nos services de développement des capacités par la formation et non liés à la formation atteignent nos mandants dans le monde du travail, là où ils sont le plus nécessaires, grâce au soutien des partenaires de développement. Ce qui changera, c'est la façon dont nous nous engagerons avec des partenaires utilisant le paysage et les écosystèmes numériques du Centre pour étendre notre portée et notre capacité à anticiper les besoins de nos mandants et, ce faisant, formuler des arguments convaincants plus efficaces à présenter à de nouveaux partenaires de financement non traditionnels.

L'approche de marketing numérique suivra les différentes étapes de toute stratégie de marketing, mais elle sera aussi fortement soutenue et guidée par l'analytique du marketing, et exploitera les contenus numérique et les canaux de communication disponibles dans le paysage numérique du Centre (web,

médias sociaux, eCampus, CRM) pour s'assurer que les mandants et les partenaires de développement sont non seulement conscients, mais aussi familiarisés avec les services de renforcement des capacités qui répondent le mieux à leurs besoins ou sont alignés sur leurs stratégies de développement.

Les différents moyens mis à disposition par l'analytique du marketing numérique pour chaque segment de marché sont décrits plus en détail dans les sections suivantes de ce document, l'objectif ultime de la stratégie de marketing numérique étant ici de promouvoir une conversion réussie et un engagement direct avec des donateurs non traditionnels, identifiés grâce à l'analyse prédictive, afin de définir conjointement et co-concevoir des offres de services ou des projets personnalisés susceptibles d'être retenus pour un financement.

Un exemple d'une future stratégie de marketing numérique possible concerne les activités que le Centre poursuit pour promouvoir un engagement accru avec le secteur privé et les entreprises multinationales, en s'appuyant sur un pipeline prometteur de services axés sur la demande qui sont apparus avant et après la pandémie de COVID-19. Le Centre est en train de créer une page web dédiée pour présenter les différents services et solutions d'apprentissage qui ont été développés dans des domaines tels que la conduite responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, la Déclaration sur les entreprises multinationales, le dialogue social et les relations industrielles, la gestion des conflits, la sécurité et la santé au travail, etc. En plus de fournir du contenu et des informations, et d'être en soi un point de données de trafic pour l'analytique du marketing numérique, la page web dédiée sera celle à laquelle renverront les campagnes de communication via différents canaux numériques et médias sociaux, lesquelles peuvent prendre de nombreuses formes (messages institutionnels et campagnes de plaidoyer; publication d'un statut pour des activités spécifiques; contenu gratuit et contributions). Les activités de communication à ce stade peuvent offrir de nombreuses possibilités d'analyser des données via les outils d'analytique du marketing disponibles (par exemple, Google Analytics, LinkedIn pour le secteur des entreprises) pour repérer les préférences et les intérêts, ou des preuves de conversion (téléchargement de ressources d'information; inscription à une liste de diffusion; inscription à un événement; demande d'informations complémentaires). Une analyse approfondie de toutes les données recueillies grâce à l'analytique du marketing permettrait de disposer d'une mine d'informations pour alimenter le développement de services et de produits, mais aussi pour promouvoir un engagement direct avec les entreprises mondiales pour les aider à répondre à leurs besoins et promouvoir le travail décent dans leurs cycles de production et tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement mondiales.

78. Le marketing se concentre sur la promotion mais ne s'y limite pas. Une approche intégrée du marketing s'étend à l'implication active des apprenants individuels et des intermédiaires institutionnels, le cas échéant également du sponsor et des facilitateurs, dans le processus de **co-création du produit d'apprentissage et, par la suite, d'évaluation de ses résultats**. Par exemple, le Centre pourrait s'appuyer sur les bonnes pratiques mises en place par le Programme des activités pour les employeurs dans la région Amériques et explorer davantage le créneau de la formation des cadres pour les

cadres d'entreprises et les dirigeants syndicaux et co-créer des cours sur des domaines de connaissances innovants avec les mandants locaux de l'OIT et des universités. Les technologies d'apprentissage et de collaboration numériques offrent de multiples possibilités de faciliter cette implication active des parties prenantes tout au long du cycle d'apprentissage de manière rentable. La co-création des produits d'apprentissage est décrite plus en détail dans la section sur l'élément transversal A (Innovation dans l'apprentissage), notamment le crowdsourcing d'idées par le biais de défis d'innovation et de hackathons, la co-création de produits viables minimaux (MVP)   travers des sprints de l'innovation et le prototypage de ces MVP à l'aide de tests A/B. Pour de plus amples informations sur l'évaluation conjointe des résultats de l'apprentissage et sur la manière de réintégrer les résultats dans la conception du prochain cycle d'apprentissage, voir le Résultat 2 sur l'impact accru des services.

Produit 3.3. Une capacité interne de réponses aux appels d'offres renforcée

79. Le Centre a considérablement élargi ces dernières années le champ de sa participation aux appels d'offres pour des projets de coopération pour le développement lancés par des agences multi- et bilatérales telles que la Banque mondiale, les agences des Nations Unies et l'Union européenne. Le Centre a élargi et diversifié ses recherches et son champ d'action pour les appels d'offres lancés par les banques de développement, les agences nationales de développement, les entités publiques et privées, les fondations et autres institutions intergouvernementales. En conséquence directe, l'enveloppe budgétaire liée à ces projets est passée de 702 000 euros en 2018 à 3 176 000 euros en 2020, ce qui témoigne également du passage de la soumission de micro-projets vers les projets à plus grande échelle. Cet effort accru se reflète également dans le nombre plus élevé de propositions complètes soumises, avec un taux d'approbation de 45 pour cent. Cette action n'inclut toutefois pas les propositions de projets non soumis à un appel d'offres et négociés directement avec les partenaires de développement, comme le projet ARPEJ de 2 millions d'euros attribué au Centre par l'Agence française de développement (AFD) fin 2020.

80. Au cours de l'exercice biennal 2022-2023, **le Centre continuera à renforcer cette capacité interne de gestion de projet et de réponse aux appels d'offres**, en mettant en place et en consolidant une équipe dédiée dotée des ressources et des compétences nécessaires pour développer davantage les services dans deux domaines fonctionnels principaux: la première fonction se concentrera sur la prestation de services de formation en gestion de cycle de projet standard et sur mesure pour les apprenants individuels, combinés à des services de conseil hors formation améliorés numériquement pour les clients institutionnels à chaque étape du cycle de gestion de projet, y compris sur des aspects tels que les systèmes de suivi et d'évaluation numériques, l'analytique de l'apprentissage, l'analytique du marketing numérique et la certification numérique; la deuxième fonction sera consacrée à la préparation de propositions de projets, de la

reconnaissance à la définition de la portée et à la conception du projet conformément aux termes de référence spécifiques à l'agence. Ce service d'aide à la gestion de projet sera interne au Centre, c'est-à-dire accessible uniquement aux programmes techniques et financé par des commissions de service, sur le même modèle que celui utilisé pour les services de type eCampus et les services de conception multimédia.

81. Pour renforcer la capacité du Centre à participer à des appels d'offres plus importants, le Centre poursuivra en outre ses préparatifs en vue de solliciter une évaluation de pilier auprès de l'Union européenne, un processus de certification externe en plusieurs étapes qui vise à garantir que le système de gouvernance de l'organisation est conforme aux normes européennes.

RÉSULTAT 4: Le Centre a amélioré son efficacité opérationnelle

Possibilités et défis

82. Le nouveau modèle opératoire proposé offre au Centre des **possibilités** de réduire davantage la part occupée par les frais généraux d'exploitation dans son enveloppe de frais fixes. Cette proportion a diminué au cours des dernières années, mais d'autres pistes seront explorées, afin que les économies résultantes puissent être investies dans d'autres domaines prioritaires tels que le développement du portefeuille de services du Centre et les technologies de l'information soutenant les services de formation. La possibilité la plus importante réside dans la mise en œuvre du campus redimensionné, qui entraînera une diminution des coûts liés au campus, soit en raison d'une empreinte réduite, soit grâce à l'accueil de nouveaux partenaires qui contribueront aux coûts des espaces communs. Pendant la pandémie, le Centre a également accru son utilisation de flux de travail automatisés et d'applications de communication, ce qui a entraîné une baisse de nombreux frais fixes. Dans la mesure du possible, les dépenses présentées dans le budget 2022-23 ont été alignées sur les résultats prévus pour 2020-21. Certaines diminutions s'alignent également sur l'objectif du Centre d'être soucieux de l'environnement.

83. Les **défis** auxquels le Centre est confronté en termes de structure de coûts continuent d'être le coût élevé de l'entretien d'un campus vieillissant ainsi que la rénovation future de l'ensemble du campus; les mesures envisagées pour adapter la taille des infrastructures et réaliser des économies sont décrites au Résultat 6. Un autre vecteur de coûts important relève des frais généraux d'exploitation. Ce poste de dépenses comprend les coûts liés aux questions de gouvernance, les frais fixes pour gérer le campus et son infrastructure informatique, ainsi que les services de soutien nécessaires (finances, ressources humaines et administration). Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre continuera de chercher à réduire ses frais généraux grâce à de nouveaux examens des processus, à la numérisation et, dans la mesure du possible, en transférant des ressources des services de soutien vers le Département de la formation.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 4.1. Davantage de processus commerciaux rationalisés et numérisés

84. Le Centre avait déjà renforcé son approche de la transformation numérique avant la pandémie, en rationalisant et en numérisant divers processus, petits et grands. Avec le travail à distance, les flux de travail numériques ne sont plus un objectif mais une priorité.

85. En 2022-23, afin de fournir davantage de services de soutien efficaces aux programmes techniques qui prévoient une croissance de leur portée, certains processus liés aux activités nécessiteront une nouvelle approche. Le Centre a automatisé certaines fonctionnalités liées à la facturation au cours des dernières années, mais il devra maintenant procéder à l'expansion du processus complet d'inscription, de facturation et de paiement via une **application de commerce électronique**. Cela permettra à un grand nombre d'apprenants du Centre de s'inscrire, de payer et d'accéder automatiquement à l'eCampus, la plateforme sur laquelle les formations numériques sélectionnées sont disponibles. Cela aura un impact important sur plusieurs services de soutien ainsi que sur les programmes de formation, avec notamment l'élimination de diverses tâches manuelles.

86. Le Centre étudiera également l'impact opérationnel et financier de **l'utilisation du système IRIS de l'OIT pour les services liés aux ressources humaines et à la paie**. Il étendra encore sa numérisation pour obtenir des gains d'efficacité et éventuellement des économies financières. D'autres domaines actuellement à l'étude incluent la révision des règles en matière de voyages ainsi qu'un nouveau système automatisé avec des flux de travail intégrés, un processus de budgétisation des activités qui comprendra une nouvelle façon de travailler à l'aide de nouveaux modèles, et un flux de travail entièrement automatisé pour l'examen et la finalisation, qui sera relié au processus d'approbation nouvellement créé. Un autre domaine prioritaire sera la poursuite des efforts pour achever divers manuels détaillant les processus internes, y compris ceux avec les agences d'exécution de projets, en se rapprochant ainsi de la possibilité de demander l'évaluation des piliers par l'Union européenne. D'autres, tels que l'intégration de la signature électronique si nécessaire, ainsi qu'une rationalisation supplémentaire des certificats numériques sont également prévus.

87. Le Centre réévaluera également son choix actuel du système ERP, Oracle Financials, car il s'agit d'une application coûteuse pour une petite organisation et qui ne répond pas à tous nos besoins financiers et de rapport. Des solutions alternatives mieux adaptées à la taille et aux besoins du Centre seront explorées.

88. Le Centre examinera les coûts directs associés aux activités et autres services dans le cadre du nouveau modèle opératoire pour s'assurer qu'ils sont recouverts grâce à des mécanismes de recouvrement des coûts mis à jour pour ses activités. Ces recouvrements comprennent les coûts directs pour l'utilisation des chambres, des installations de formation, des demandes et des évaluations liées aux activités, entre autres.

89. Un des objectifs de la rationalisation continue des processus internes est de voir le Centre évoluer vers un **environnement de travail sans papier** d'ici le prochain exercice biennal.

Produit 4.2. Des frais de personnel indirects réduits

90. Les gains d'efficacité résultant de la rationalisation et de la numérisation qui se poursuivront en 2022-23 permettront au Centre de déplacer certains postes des services de soutien vers les programmes de formation. Pour de plus amples informations sur l'alignement de la structure des ressources humaines du Centre, voir au Résultat 5.

II.3. Performance institutionnelle

RÉSULTAT 5: Le personnel du Centre s'est perfectionné afin d'assumer de nouveaux rôles

Possibilités et défis

91. La transformation numérique du Centre offre de nouvelles **possibilités** au personnel. La poursuite de la diversification du portefeuille de services ouvre de nouvelles lignes de travail et de nouvelles pistes de développement de carrière pour le personnel, notamment dans le domaine des services de conseil, de la conception multimédia et de l'animation d'événements en ligne. Les profils professionnels s'appuieront à l'avenir moins sur des tâches répétitives souvent associées aux activités de formation présentielles et davantage sur des aspects d'autonomisation tels que l'initiative personnelle et la créativité, avec un niveau d'autonomie plus élevé pour le personnel des deux catégories. Le recours accru à l'apprentissage en ligne permet au personnel d'effectuer son travail de manière plus flexible, notamment par le biais du télétravail, et le place ainsi dans une position plus forte pour mieux équilibrer travail et vie privée.

92. Un des **défis** du processus de transformation est que les frontières entre le travail et la vie privée sont moins marquées car les activités de formation en ligne, notamment, ne correspondent pas toujours aux horaires de travail traditionnels de 8 à 17 heures. Le personnel devra continuer à acquérir de nouvelles compétences numériques, plus conformes au nouveau modèle de travail, au fur et à mesure que le Centre poursuivra sa transformation institutionnelle.

93. Les espaces de bureaux devront être repensés. L'interaction sociale entre le personnel pendant les heures de travail pourrait devenir plus distante dans un monde où le télétravail hors campus est devenu la nouvelle norme.

94. Le succès du nouveau modèle repose sur l'**autonomisation accrue du personnel** en explorant de nouvelles méthodes de travail et en envisageant des changements dans la structure, le profil des postes et les compétences des ressources humaines du Centre. L'exercice biennal 2022-23 sera une période critique pour faciliter les processus de changement correspondants. La mise en œuvre de tout changement s'appuiera sur les leçons tirées pendant la pandémie en 2020 et 2021 et sera guidée par des objectifs d'efficacité et de rentabilité, en respectant les valeurs de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs et de son mandat.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 5.1. Une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines

95. La stratégie de gestion des ressources humaines du Centre sera revue dans le contexte du prochain plan stratégique pour répondre aux besoins du nouveau modèle, améliorer l'agilité organisationnelle des ressources humaines et soutenir le processus de gestion du changement. Le cas échéant, les postes vacants de niveau supérieur feront l'objet d'un reprofilage et réaffectés à des postes techniques de niveau intermédiaire afin d'élargir le vivier interne d'expertise technique et d'accroître la portée et la prestation.

96. Les domaines clés de la gestion des ressources humaines tels que la conception des tâches, le développement du personnel et la gestion des performances seront alignés sur les besoins du nouveau modèle afin de garantir que le personnel du Centre bénéficie du soutien nécessaire pour faire face à ces changements et que ses efforts à cet égard soient dûment reconnus.

Produit 5.2. Un système de gestion des performances révisé

97. Un nouveau système de gestion des performances du personnel du Centre sera identifié et mis en œuvre. Une gestion des performances plus ciblée est nécessaire, qui mettra l'accent sur un système initial avec des objectifs clairs convenus qui serviront mieux les objectifs du mandat du Centre. Dans le cadre de cet exercice, le Centre explorera la possibilité de faire percoler les mesures de performance guidant le cadre de gestion axée sur les résultats de l'organisation jusqu'à chaque membre du personnel, en attribuant des objectifs de performance dérivés des indicateurs de résultats. De cette façon, le lien entre la performance individuelle et la durabilité organisationnelle devient plus évident.

Produit 5.3. Des postes de personnel reconfigurés

98. L'alignement de la structure des ressources humaines du Centre au cours de l'exercice biennal 2022-23 sera réalisé par une approche progressive sans licenciements forcés, et ce même s'il y aura des changements dans le profil du personnel et dans la répartition du personnel entre les fonctions de soutien et de prestation de services de formation. Les postes vacants actuels et à venir offrent des possibilités d'accélérer la mise en œuvre des changements à l'appui du nouveau modèle; le Centre peut ainsi décider d'augmenter son recours aux consultants, aux contrats de courte durée et aux contrats de service pour maintenir l'agilité, adapter l'expertise et les profils pour répondre à l'évolution des besoins et réduire sa structure de coûts fixes.

99. Le nouveau modèle opératoire aura un impact tant sur les services de soutien que sur le Département de la formation. En général, les changements impliqueront une redéfinition des rôles et des responsabilités plutôt qu'un bouleversement fondamental des descriptions de poste, avec un accent accru sur les compétences numériques et les nouvelles modalités de prestation. Par exemple, dans le Département de la formation, il y aura une demande réduite de fonctions soutenant les activités F2F sur le campus, mais des besoins accrus pour soutenir la prestation d'activités de formation via des plateformes d'apprentissage à distance et d'autres outils numériques. En conséquence, de nombreux membres du personnel principalement impliqués dans la facilitation de la formation en face-à-face sur le campus dans le passé seront à l'avenir principalement liés aux activités d'apprentissage en ligne. Pour les mêmes raisons, les **articles du Statut du personnel régissant le temps de travail au Centre devront être revus** à la lumière du nouveau modèle opératoire car ce dernier appelle à des horaires de travail plus flexibles mais offre également une plus grande marge de manœuvre pour le télétravail.

100. Certains postes vacants dans les services généraux pourraient devoir être reclassés dans la catégorie professionnelle afin de mieux répondre aux besoins changeants du Centre. En outre, certains postes des services de soutien seront réaffectés et transférés vers le Département de la formation afin d'étendre la capacité de prestation et de contribuer à la rentabilité des opérations du Centre. Certains de ces postes sont actuellement vacants, d'autres seront transférés à la suite du recyclage du personnel en place et d'autres surviendront lors d'un redéploiement ou d'un départ à la retraite convenus d'un commun accord. Le bénéfice net de ces transferts sera à terme une réduction du nombre de postes dans les fonctions de soutien, ce qui facilitera la hausse de la productivité envisagée au Résultat 1 et ouvrira la voie à la réduction des frais généraux d'exploitation décrite au Résultat 4. Il est prévu qu'au cours des deux prochaines années, une réduction d'environ 10,3 pour cent des effectifs au sein des fonctions de soutien sera possible. Un processus sera mis en place pour reprofiler les postes et pour utiliser les postes vacants de manière rentable, en tenant compte des implications en matière de genre et de diversité.

101. Tout au long de cette approche progressive, les compétences actuelles du Centre seront continuellement évaluées par rapport aux besoins du nouveau modèle. Un examen fonctionnel des rôles existants et une redistribution temporaire de certains rôles ont commencé en 2020 et se sont poursuivis en 2021 afin de répondre avec succès au besoin de fournir la gamme évolutive d'activités dans le contexte de la pandémie. L'examen et la mise en œuvre des changements connexes se poursuivront tout au long du biennat 2022-23. Presque toutes les descriptions de poste devront être mises à jour sous une forme ou une autre afin de refléter les nouveaux outils et méthodes de travail dans le cadre du nouveau modèle opératoire. Si nécessaire, l'expertise professionnelle sera maintenue pour garantir que tous les programmes techniques du Centre soient dotés de manière appropriée.

102. Le Centre lancera un programme dédié de développement du personnel dans le cadre des allocations budgétaires actuelles pour la formation et le développement du personnel, afin de favoriser une culture de l'innovation et de l'apprentissage et de renforcer les capacités internes dans la conception et la fourniture de solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Le programme s'appuiera sur les résultats des activités de développement du personnel sur l'apprentissage en ligne menées en 2020-21, et combinera la formation continue, l'auto-apprentissage et le soutien à l'encadrement dans l'utilisation de technologies d'apprentissage numérique avancées, telles que la réalité virtuelle ou la réalité augmentée. L'accent thématique sera mis sur la gestion du changement, les stratégies de leadership inclusif et les activités qui favorisent l'esprit d'équipe et la coopération. Le Centre entend également être un champion de la **promotion des avantages d'être une organisation multiculturelle et diversifiée** à travers des initiatives avancées qui sensibilisent, s'attaquent à toute forme de préjugé et encouragent l'inclusion et le respect.

103. La structure organisationnelle du Centre continuera d'évoluer pour assurer une allocation optimale de ses ressources humaines et aligner les profils et la structure du personnel professionnel sur le mandat de l'OIT pour la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire et pour promouvoir les transitions liées à l'avenir du travail. Ces changements seront menés par la Direction du Centre en consultation avec les représentants du personnel et conformément aux lignes directrices de l'OIT sur la gestion des processus de changement et de restructuration, ainsi qu'au Statut du personnel, aux politiques et aux procédures du Centre en matière de ressources humaines. Ce processus inclura la recherche de possibilités d'aligner davantage les politiques de ressources humaines du Centre sur celles de l'OIT afin d'améliorer la mobilité interne et d'augmenter les chances de développement de carrière pour le personnel.

Produit 5.4. Des compétences de leadership internes renforcées

104. La qualité et l'efficacité du leadership, au niveau des cadres supérieurs et intermédiaires, sont essentielles au succès du processus de transformation institutionnelle. Les cadres doivent diriger et conduire le changement. Le Centre continuera de développer les compétences de ses cadres en facilitant l'accès à des formations de pointe en leadership et en gestion. Il mettra en outre au point un programme interne de recherche de talents pour former un groupe de jeunes leaders en prévision des départs à la retraite et des transferts de supérieurs hiérarchiques.

RÉSULTAT 6: Une partie du campus a été modernisée en fonction du nouveau modèle opératoire

Possibilités et défis

105. La pandémie de COVID-19 a entraîné un changement progressif pour le Centre. La suspension de toutes les activités de formation en face-à-face a forcé une refonte fondamentale du modèle commercial qui sous-tend les opérations du Centre et le succès des modalités de formation en ligne proposées a plutôt soulevé la question d'un «redimensionnement» des installations du campus.

106. Les **possibilités** liées à ce processus de redimensionnement sont évidentes: le Centre peut se départir d'une partie de ses infrastructures vieillissantes et surnuméraires et se concentrer sur la modernisation d'autres actifs tels que les chambres et les salles de formation, et investir stratégiquement dans de nouveaux actifs tels que le Laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage. En conséquence, les participants aux futures activités de formation en face-à-face vivront une expérience d'apprentissage de classe mondiale mais abordable dans un campus durable sur le plan environnemental.

107. Les **défis** liés au redimensionnement du campus sont la nécessité d'investissements initiaux, notamment un réseau de distribution décentralisé pour les services publics du campus, et la rénovation de certains pavillons dans le cadre d'une approche phasée sur plusieurs années à mesure que les fonds seront disponibles. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre s'engagera dans ce programme de rénovation pluriannuel pour consolider ses opérations à Turin et adapter le campus à son utilisation future.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 6.1. Achèvement de la phase 1 de la rénovation du campus

108. Sur la base des orientations données par le Conseil lors de ses sessions d'octobre 2020 et de mai 2021, **le Centre propose de conserver la responsabilité globale de l'ensemble du campus** pour la période 2022-23 (scénario 3 décrit dans le document sur l'orientation future du Centre). Le maintien futur du campus dans son ensemble sera conditionné par la réussite de la recherche d'accords de partenariat avec d'autres organisations internationales, régionales, de formation ou d'innovation. Si de tels accords n'interviennent pas d'ici la mi-2023, la faisabilité du maintien de l'ensemble du campus sera à nouveau réexaminée.

109. Le scénario dépend de la **rénovation des installations du campus en trois phases jusqu'en 2027, en commençant par la rénovation des pavillons Africa 10 et 11** en 2021-22, pour lesquels le financement est déjà assuré. Pour la période 2023-2025, les rénovations se concentreront sur le pavillon Americas 2, pour lequel le financement doit encore être obtenu par le Centre (voir ci-dessous), et le pavillon Americas 5, pour lequel un financement devra être assuré. La dernière phase de rénovation concernerait les pavillons Asia 14 et 15 et Oceania 17 et 18, qui seraient ensuite mis à la disposition des futurs partenaires. Le personnel serait déplacé entre les pavillons au fur et à mesure de l'avancement des travaux de rénovation.

110. Dans le cadre de ces travaux, les infrastructures d'approvisionnement et de gestion des services publics pour tous les pavillons seraient décentralisées. Le pavillon Oceania 19 serait inutilisé en raison de son exposition aux inondations et des restrictions du plan de zonage de la Ville de Turin et du plan national de prévention des risques d'inondation; sur la base des renseignements obtenus, aucune autorisation de rénovation ou de reconstruction ne serait de toute façon accordée. L'utilisation future du pavillon Italy par un tiers reste à déterminer.

Le campus du Centre



111. Après les rénovations, dans l'espace de taille adéquate occupé par le Centre, il y aurait en 2027 de la place pour accueillir jusqu'à 700 participants aux activités F2F dans des configurations de type conférence, ou jusqu'à 400 participants dans des configurations plus flexibles. Plusieurs grandes salles de classe seraient disponibles pour accueillir des événements et des réunions de caractère mondial. Les capacités d'hébergement sur le campus s'élèveraient à **171 chambres, soit 220 lits en 2023** (une fois commencés les travaux de rénovation des pavillons Americas), **contre 260 chambres ou 340 lits en 2021**. La réduction de la contribution aux coûts fixes résultant de la diminution de l'activité hôtelière par rapport à 2019 serait compensée par l'augmentation des produits provenant des activités d'apprentissage en ligne et des contrats de location avec les autres organisations hébergées sur le campus. Aucune modification ne serait nécessaire pour répondre aux normes de sécurité des Nations Unies pour le périmètre des installations; il n'y a pas de réduction du niveau de services externalisés prévue au cours de l'exercice biennal 2022-23; et aucun des près de 100 emplois liés à ces services ne devra être supprimé en raison du redimensionnement du campus. Les services externalisés comprennent la restauration, la gestion hôtelière, le nettoyage, la sécurité, l'entretien, le transport et le jardinage, tous fournis dans le cadre d'appels d'offres adjugés à des fournisseurs locaux.

Produit 6.2. Le concept pour la rénovation du pavillon Americas 2 a été élaboré et le financement assuré

112. Les travaux prévus pour la phase II du plan de rénovation nécessitent l'élaboration du concept pour le pavillon Americas 2. Le concept et les spécifications techniques de l'ouvrage seront commandés en 2022. Sous réserve de la mobilisation d'un financement du gouvernement hôte (voir ci-dessous), les travaux de rénovation feront l'objet d'un appel d'offres en 2023.

113. L'engagement continu du gouvernement hôte à couvrir les coûts tels que définis dans l'accord permanent avec l'OIT est essentiel pour assurer le maintien du Centre et un niveau raisonnable d'activités à Turin. Cet engagement devrait inclure l'investissement en capital requis pour s'assurer que le campus demeure un établissement sûr, moderne et respectueux de l'environnement. L'investissement initial pour les besoins du Centre au-delà des fonds déjà approuvés pour les pavillons Africa 10 et 11 concerne le pavillon Americas 2 et est estimé à 6,5 millions d'euros.

114. On s'attend à ce que le Centre soit tenu de contribuer, en particulier pour les coûts complémentaires tels que la conception, le mobilier et l'équipement, à hauteur de 20 pour cent du coût total du projet. Le Fonds pour l'amélioration du campus serait proposé comme source de toute contribution du Centre.

115. Le scénario nécessite également un soutien solide de la part de l'État hôte dans la recherche de partenariats avec des organisations compatibles et dans l'élaboration des plans de rénovation connexes. Pour des raisons juridiques et pratiques, la préférence serait donnée aux organisations partenaires qui partagent le statut privilégié des Nations Unies et des institutions multilatérales. Un certain nombre de possibilités de partenariat ont été identifiées et des discussions informelles avec le gouvernement italien ont indiqué une volonté de s'engager dans la poursuite de cette question dans l'intérêt des deux parties. En outre, le Centre s'appuiera sur l'engagement continu de la Ville de Turin - propriétaire du campus - pour couvrir tous les coûts d'entretien extraordinaires, tandis que le Centre financerait la maintenance ordinaire des installations.

Résultat 7: Des technologies de l'information et de la communication inclusives et résilientes

Possibilités et défis

116. Les technologies de pointe nouvelles et en évolution rapide (comme l'intelligence artificielle, les mégadonnées, la réalité virtuelle et augmentée, les *blockchains*) offrent de grandes possibilités d'accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable. Parallèlement, elles risquent également de générer davantage d'inégalités. Il sera donc important de renforcer la capacité du Centre à embrasser les nouvelles technologies, en formant le personnel, en augmentant les connaissances et en se tenant au courant des principales avancées technologiques, et ce pour mieux comprendre les avantages et les risques liés à son mandat et les appliquer pour mieux servir nos bénéficiaires.

117. Bien que certaines fractures numériques se soient réduites ces dernières années, d'autres n'ont pas suivi le même rythme, laissant certains pour compte en raison de l'accélération de la transformation induite par la pandémie. Le Centre devra mettre l'inclusivité au cœur de son action pour développer des services numériques qui fonctionnent avec des appareils répondant aux besoins de chacun (donc, permettant l'utilisation de technologies d'assistance et accessibles et de technologies d'apprentissage inclusives), qui passent par un processus de conception inclusif (*Universal Design*), et qui fonctionnent dans un contexte de bande passante limitée. Le Centre devra également continuer à améliorer la capacité des différents intervenants (personnel, bénéficiaires individuels et institutionnels) à utiliser des solutions numériques de plus en plus variées (dextérité numérique).

118. La transformation numérique et le recours accru aux solutions numériques, combinés à des cybermenaces croissantes, ont accru les défis liés à la confidentialité des données et à la sécurité informatique. Initialement limitée à la sphère des technologies de l'information et de la communication, la cybersécurité ne peut plus être considérée à travers ce prisme étroit en raison de l'impact profond qu'elle a sur la plupart des activités

commerciales; elle doit être intégrée dans la gestion des risques organisationnels au sens large et les plans de continuité des activités. Le Centre ayant obtenu la certification ISO 27001, il a déjà l'expérience d'une norme industrielle acceptée. Le défi consistera à ajuster et à trouver les contrôles les plus pertinents en fonction du niveau de protection requis, en tenant compte du travail à distance, de la variété accrue d'outils nécessaires pour fournir des services numériques et de la nécessité d'assurer la sécurité et la confidentialité des données également avec des services basés sur le cloud.

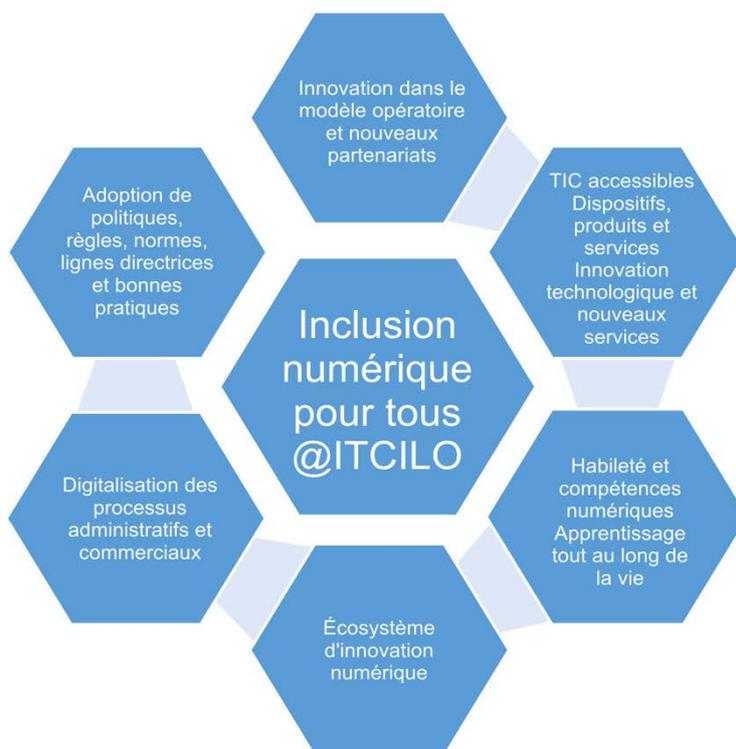
Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 7.1. Des technologies de l'information et de la communication numériquement inclusives

119. Les besoins en technologies de l'information et de la communication augmentent parallèlement à la demande de services améliorés numériquement. Le résultat 1 traite déjà de l'expansion de l'eCampus et des services de soutien améliorés numériquement pour les intermédiaires institutionnels. Les **technologies numériques requises seront développées davantage** et alignées sur les caractéristiques adoptées lors de l'accélération numérique de 2020. D'une part, les coûts associés seront couverts par les activités et les projets afin d'assurer la durabilité financière. D'autre part, ces plateformes seront développées de manière à être facilement extensibles, flexibles, avec la possibilité d'intégrer des technologies d'apprentissage et de communication *plug-and-play*.

120. L'accessibilité des TIC est la clé des services d'apprentissage, de communication et de collaboration numériques inclusifs. Le Centre veillera à ce que ses services soient numériquement inclusifs, c'est-à-dire qu'ils ne laissent personne pour compte, que ce soit le personnel ou les participants, et que les technologies et applications d'apprentissage et de collaboration numériques utilisées présentent le moins d'obstacles possible pour les apprenants vulnérables. Des exemples de tels services sont l'apprentissage mobile, l'apprentissage par petits morceaux (*bite-size*), la vidéo et le coaching via des médias sociaux comme WhatsApp et WeChat. Le Centre offrira des services de développement des capacités sur mesure aux intermédiaires institutionnels pour soutenir leurs efforts d'inclusion numérique, y compris la facilitation d'événements de dialogue mondial tels que le sommet sur l'inclusion numérique de 2021 et les analyses des capacités institutionnelles qui intègrent les préoccupations d'inclusion numérique. De plus, tous les nouveaux sites web et plateformes destinés au public passeront des tests d'accessibilité. Le processus d'achats concernant les services informatiques, en particulier le développement, comprendra également des exigences en matière d'accessibilité. L'inclusion numérique pour tous telle que la conçoit le Centre peut être illustrée comme suit:

L'inclusion numérique pour tous



Produit 7.2. Une résilience accrue grâce aux services basés sur le cloud

121. L'infrastructure numérique du Centre s'étend déjà et s'étendra encore *au-delà de l'enceinte du campus* lui-même pour soutenir la transformation numérique et la croissance numérique du Centre après 2021. Lors de la définition d'un nouveau projet ou du développement de nouveaux services numériques, le Centre envisagera d'adopter un paradigme cloud avant toute autre technologie (principe «*Cloud first*»).

122. De plus, **d'autres services informatiques existants seront déplacés vers le cloud**, comme la messagerie électronique. Le centre évaluera également les capacités offertes par le cloud dans le domaine de la reprise après sinistre et de la sauvegarde, dans le but d'augmenter la fiabilité, de réduire le temps de relance et de réduire l'empreinte informatique du campus. L'utilisation d'une solution basée sur le cloud pour fournir plus rapidement du contenu d'apprentissage en ligne à nos participants sera également testée (ce qui contribuerait également à réduire la fracture numérique).

Produit 7.3. Une cybersécurité renforcée

123. À mesure que le Centre évolue vers des services numériques et basés sur le cloud, recueillant davantage de données auprès de ses bénéficiaires, une plus grande attention

sera requise en ce qui concerne la protection des données personnelles, la protection de la vie privée et, plus généralement, la **cybersécurité**. Le Centre développera ses politiques et procédures dans ce domaine sur la base de sa certification ISO 27001.

124. Aborder la confidentialité et la sécurité dans le développement numérique implique un examen attentif des données collectées et de la manière dont elles sont acquises, utilisées, stockées et partagées. Au fur et à mesure que le Centre développera des services améliorés numériquement, une attention particulière sera accordée et des mesures spécifiques seront prises pour minimiser la collecte et protéger les informations confidentielles et les identités des personnes représentées dans les ensembles de données contre tout accès ou manipulation non autorisés par des tiers, y compris et surtout lors de l'utilisation de services basés sur le cloud.

125. La formation à la sensibilisation à la sécurité informatique destinée au personnel sera également mise à jour pour refléter les nouvelles menaces et l'évolution du paysage informatique. Le processus d'analyse des vulnérabilités sera revu dans le but d'automatiser dans la mesure du possible l'identification des points faibles.

126. L'utilisation de l'intelligence artificielle, en particulier de l'apprentissage automatique, sera étudiée dans le but d'améliorer les prévisions de risques et d'améliorer la posture de sécurité du Centre de manière efficace et efficiente.

RÉSULTAT 8: Le Centre respecte les normes mondiales de bonne gouvernance

Résultat 8: Surveillance efficace

Possibilités et défis

127. En tant qu'organisation internationale de service public, le Centre est soumis aux normes de gouvernance les plus élevées. Ses pratiques de gestion financière sont examinées pour s'assurer qu'un cadre de contrôle interne approprié est en place et ses états financiers sont audités chaque année pour s'assurer que les informations fournies au Conseil sont conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ses processus internes sont également soumis à un audit réalisé généralement deux fois par an par le Bureau de l'audit interne et du contrôle du BIT.

128. Ces mécanismes de contrôle stricts mettent le Centre au **défi** d'assumer ses obligations en matière de conformité, mais ils constituent en même temps une **chance** puisqu'ils donnent l'assurance au Conseil, à l'OIT et aux partenaires de développement du Centre que ce dernier respecte ou dépasse ses obligations. Au cours des dix

dernières années, le Centre a reçu des opinions d'audit externe non qualifiées sur les états financiers annuels présentés au Conseil et les auditeurs externe et interne n'ont pas relevé d'infractions au Règlement financier. Cette norme de gouvernance doit être maintenue au cours de l'exercice biennal 2022-23.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit 8.1. Le Centre a obtenu des opinions d'audit non qualifiées

129. Le Centre continuera de maintenir le plus haut niveau de gouvernance financière pour s'assurer de recevoir une **opinion d'audit externe non qualifiée** sur les états financiers présentés au Conseil. Ce document fournit au Conseil des informations transparentes et complètes sur la performance financière et la situation financière du Centre, pour évaluer sa viabilité financière, ainsi que pour évaluer la gérance de la Direction du Centre et faciliter le processus décisionnel du Conseil. Le Centre suivra de près les nouveaux développements des normes comptables publiées par le Conseil des IPSAS pour s'assurer de leur adoption dans les délais fixés.

130. Le Centre s'efforcera également de maintenir et de réviser au besoin son cadre de contrôle interne afin de conserver un cadre de gouvernance solide qui repose sur des contrôles internes et des mécanismes de surveillance de haute qualité pour promouvoir la transparence et l'intégrité. La mise en œuvre des recommandations des auditeurs externe et interne continuera d'être prioritaire pour s'assurer que ce cadre de contrôle interne demeure efficace pour atténuer les risques commerciaux et opérationnels.

Produit 8.2. Amélioration de la communication sur les performances du Centre

131. Le Centre cherchera à **renforcer davantage les processus de surveillance existants** en communiquant plus systématiquement avec les membres du Conseil, en partageant des informations plus régulièrement et en consultant de manière informelle les membres du Bureau entre les réunions du Conseil. Plus précisément, le Centre convoquera des réunions d'initiation/d'information pour les membres du Conseil nouvellement élus et organisera des séances de rétroaction en ligne et des discussions de groupe pour solliciter périodiquement les points de vue et les attentes.

132. Le Centre mettra également à niveau son système de gestion des connaissances existant pour rendre les informations sur sa portée et son impact disponibles de manière plus opportune et transparente. Dans le cadre de cette **campagne de communication**, le Centre visualisera les données sur la portée et l'impact en temps réel sur des tableaux de bord liés à ses systèmes internes de gestion de la qualité et accessibles via le site web public.

Des tableaux de bord pour communiquer sur les performances du Centre

Avec l'évolution rapide de nos plateformes numériques, nous avons collecté une quantité massive de données et d'informations sur nos apprenants, participants, bénéficiaires, activités, références, engagement en ligne et efforts promotionnels. Pour exploiter cet énorme lac de données, le Centre a testé en 2020 l'application logicielle Flourish (www.flourish.studio). Flourish est un outil en ligne qui peut présenter des données à l'aide de visualisations interactives élégantes. Les visuels peuvent ensuite être publiés, intégrés, présentés et téléchargés. Cela permet au Centre de transformer facilement les données en graphiques vivants, en cartes, en diaporamas animés et en histoires interactives. Les visuels sont facilement accessibles depuis tous les appareils et affichés sur toutes les tailles d'écran.

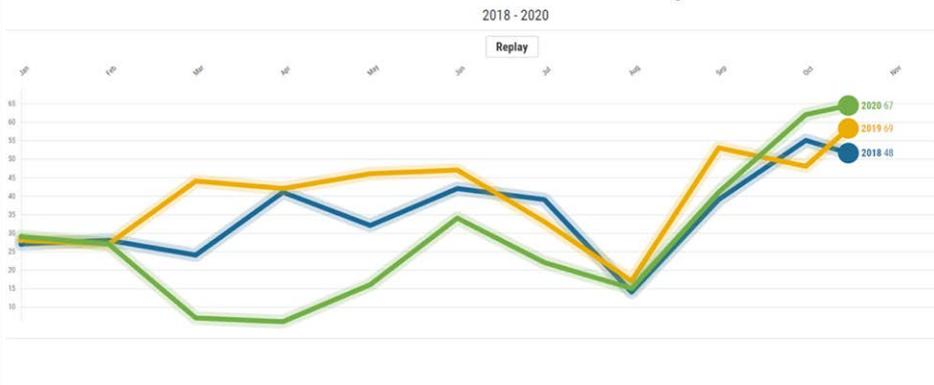
Flourish est un élément important du système amélioré de gestion des connaissances du Centre, car il ouvre la voie à une présentation professionnelle et transparente de nos progrès et de nos résultats, ainsi qu'à la mise à disposition publique des données sur le site web institutionnel à travers une approche simple, conviviale et compréhensible.

Captures d'écran de graphiques Flourish interactifs, accessibles en ligne à l'adresse www.itcilo.org

Satisfaction moyenne par lieu de formation



Nombre d'activités de formation par mois



II.4. Éléments stratégiques transversaux

Possibilités et défis

133. Normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme: La pandémie de COVID-19 a mis en lumière les déficits de travail décent que subissent des centaines de millions de personnes dans l'économie mondiale, affectant particulièrement durement les travailleurs du secteur informel, y compris les migrants. La pandémie a également accéléré le rythme de transformation des lieux de travail et des relations de travail dans l'économie formelle, même dans des secteurs mieux protégés comme la fonction publique ou les services financiers. Ces processus de transformation de l'économie formelle comportent à la fois des risques et des opportunités, avec la promesse d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'une plus grande autonomie, mais aussi le risque d'atteinte aux droits des travailleurs. Les pays s'appuyant sur le dialogue social et dotés de structures tripartites établies ont généralement apporté une réponse plus robuste à la pandémie et sont mieux équipés dans le débat qui s'ensuit sur la voie à suivre dans les processus de redressement socioéconomique. Au cours du biennat 2022-23, le Centre facilitera le transfert de ces connaissances sur les bonnes pratiques mondiales en matière de protection des droits des travailleurs, de dialogue social et de tripartisme.

134. Égalité des genres, diversité et inclusion: La pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités de genre existantes, affectant souvent plus fortement les femmes dans le monde du travail; par exemple, la part occupée par les femmes dans les cours de formation en ligne proposés par le Centre en 2020 était inférieure à leur participation aux cours de formation en présentiel (40 pour cent contre 43 pour cent). La pandémie a en outre posé de nouveaux défis pour les prestataires de services d'apprentissage tout au long de la vie comme le Centre, notamment liés à l'inclusion numérique des apprenants en situation de vulnérabilité. L'âge pourrait être un autre facteur, car les apprenants inscrits aux activités en ligne du Centre en 2020 avaient plusieurs années de moins que leurs pairs participant aux activités de formation en face-à-face organisées avant la pandémie. Dans le même temps, les solutions d'apprentissage numérique et de collaboration nouvellement introduites par le Centre sous la pression de la pandémie ont ouvert de nouvelles pistes pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité. Par exemple, les chiffres pour 2020 montrent que l'apprentissage en ligne a considérablement démocratisé l'accès aux services du Centre en raison des prix moins élevés et parce que les participants pouvaient plus facilement se connecter même depuis l'étranger. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre cherchera à la fois à mieux exploiter les avantages et à mieux atténuer les risques de l'apprentissage et de la collaboration numériques à l'appui de l'égalité des genres et de la diversité.

135. Innovation: La pandémie de COVID-19 a démontré que l'environnement dans lequel évolue le Centre est volatile, incertain, complexe et souvent ambigu. Le Centre doit continuellement faire évoluer ses capacités en réponse à ou en prévision de nouveaux changements inévitables, qu'ils soient causés par de nouvelles crises sanitaires ou d'autres forces externes telles que l'évolution démographique, le changement climatique ou les progrès technologiques. Le Centre doit également renforcer la capacité des mandants de l'OIT à répondre efficacement par eux-mêmes à ces défis. L'innovation en matière d'apprentissage est un moyen d'accélérer l'évolution des pratiques, des produits et des processus existants ou l'apparition de nouveaux produits et processus dans le domaine du développement des capacités. À travers son programme technique dédié, le Centre avait déjà mis en place avant la pandémie une structure pour promouvoir systématiquement l'innovation dans l'apprentissage. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, cette structure sera élargie et exploitée pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'innovation de l'OIT en faveur de ses mandants.

Livrables pour la période biennale 2022-23

Produit A. Les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme sont érigées en valeurs fondamentales dans les plans didactiques

136. Tout au long du biennat 2022-23, le Centre augmentera le nombre d'**activités de formation sur le lien entre la reprise socioéconomique post-COVID-19 et le respect des droits des travailleurs, du dialogue social et du tripartisme**. Les fers de lance de ces activités seront le Programme des activités pour les travailleurs, le Programme des activités pour les employeurs et le Programme des normes internationales du travail, de l'égalité des genres et de la diversité, **soutenus par le nouveau Fonds de financement des bourses**.

137. Le Centre offrira des services de conseil sur mesure aux intermédiaires institutionnels promouvant une approche fondée sur les droits pour le redressement socioéconomique de leurs affiliés. Plus particulièrement, le Centre offrira aux mandants de l'OIT une plateforme en ligne pour la **facilitation d'événements de dialogue social en ligne** à l'aide de la réalité virtuelle.

138. Le Centre renforcera le mécanisme interne existant d'examen par les pairs afin d'intégrer les messages essentiels de l'OIT sur les normes internationales du travail (NIT), le dialogue social et le tripartisme et surveillera les progrès par le biais du **groupe de coordination interne** déjà en place. Il complètera la suite de **modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits** sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, l'égalité des genres et l'inclusion sur le lieu de travail par de nouveaux modules sur les conventions relatives à la sécurité et la santé au travail et sur les droits des travailleurs de l'économie des plateformes.

139. Le Centre étudiera comment tirer parti des avantages comparatifs de l'OIT en matière de normes et de tripartisme. Plus particulièrement, conformément au P&B 2022-2023 de l'OIT, le Centre s'engagera avec NORMES pour «concevoir et dispenser des programmes visant à favoriser la réactivités des rapports sur les normes et la prise en compte des normes dans les cadres de coopération des Nations Unies; il s'agit également d'in «Proposition de nouveau modèle opératoire du Centre» citer le personnel et les mandants à utiliser les normes afin de renforcer la coopération avec les banques de développement et les autres partenaires multilatéraux.»⁶

Produit B. Accès équitable aux activités de formation du Centre

140. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre continuera de promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion dans le cadre des fonctions qui lui sont assignées par le plan d'action de l'OIT. Il accordera toujours une attention particulière à ce que **les femmes aient un accès équitable à la fois à la formation en présentiel et à l'apprentissage en ligne**, dans ce dernier cas et si nécessaire au moyen d'un **soutien financier ciblé** et via des **services adaptés**. Le Centre s'adressera spécifiquement aux intermédiaires institutionnels ayant pour mandat explicite de promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Il continuera à promouvoir l'égalité des genres et la diversité au sein de son propre personnel en cherchant à recruter et à soutenir le développement professionnel des femmes et des personnes handicapées et en reflétant la diversité régionale de son univers de participants dans la composition de son personnel.

141. Le Centre plaidera en outre en faveur d'une **budgetisation sexospécifique pour les activités de formation du personnel de l'OIT** dispensées par le Centre et financées centralement par le Département du développement du personnel du Siège. Les initiatives du Centre visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité seront liées au Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail; le Centre rend d'ailleurs compte directement d'un certain nombre d'indicateurs du plan d'action spécifiques à la portée.

142. Le Centre atténuera le risque de nouvelles inégalités causées par l'exclusion numérique et cherchera à débloquer des synergies et des effets d'échelle pour démocratiser davantage l'accès à ses services pour tous les genres et tous les groupes d'âge. Plus précisément, le Centre modifiera le programme de formation en audit de genre afin d'intégrer l'aspect des obstacles à l'inclusion numérique spécifiques au genre. Un autre aspect à explorer dans ce contexte est **l'inclusion des personnes handicapées** dans les activités d'apprentissage en ligne.

⁶ P&B 2022-23 de l'OIT, paragraphe 97.

143. Ces initiatives d'innovation en matière d'apprentissage seront dirigées en interne vers le personnel de l'OIT et du Centre, et en externe vers les apprenants individuels et les prestataires de services d'apprentissage liés aux mandants de l'OIT. Le Centre élaborera un **plan d'action à l'échelle de l'organisation** sur l'égalité des genres et la diversité afin de structurer ses initiatives et de suivre les progrès de la mise en œuvre par le biais de son **Comité de l'égalité des genres et de la diversité**.

Produit C. Le Centre est reconnu comme un pilier du pôle de connaissances et d'innovation de l'OIT

144. Les initiatives d'innovation en matière d'apprentissage du Centre font partie intégrante du **pôle de connaissances et d'innovation de l'OIT**, qui regroupe diverses unités à travers l'Organisation. Les initiatives du Centre dans ce domaine sont coordonnées par le **Programme de l'innovation dans l'apprentissage** et se concentreront en 2022-23 sur des **activités de renforcement des capacités sur les méthodologies et les outils d'innovation** et sur la création d'un **laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage** sur le campus où les participants pourront expérimenter des technologies d'apprentissage de pointe.

145. Ces initiatives seront dirigées en interne vers le personnel de l'OIT et du Centre, et en externe vers les apprenants individuels et les prestataires de services d'apprentissage liés aux mandants de l'OIT et dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Centre élaborera un **plan d'action à l'échelle de l'organisation** pour structurer ses initiatives d'innovation en matière d'apprentissage et de gestion des connaissances, pour surveiller les progrès de la mise en œuvre et pour garantir que les mandants aient toujours un accès égal et équitable au nouveau laboratoire. Le Centre organisera également des **enquêtes en ligne annuelles et des discussions de groupe avec les principaux groupes de parties prenantes** (personnel de l'OIT, personnel du Centre, intermédiaires institutionnels, apprenants individuels) afin d'évaluer les résultats de ses initiatives d'innovation en matière d'apprentissage.

cont. ►

Le rôle du Centre dans le réseau de la connaissance et de l'innovation de l'OIT



Source: OIT (2020): Vers de nouveaux horizons: Stratégie d'innovation de l'OIT, p.9

III. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2022-23

146. Le Conseil a demandé au Centre d'élaborer un modèle opératoire qui verrait les activités d'apprentissage en ligne s'étendre davantage et la formation présentielle se réduire, tout en assurant la stabilité financière et l'expansion de la portée des services du Centre. Dans cette section du document, le Centre propose un budget pour la période 2022-23 basé sur ce nouveau modèle et aligné sur le scénario 3 du document du Conseil de mai 2021. Ce budget a envisagé les implications futures du redimensionnement du campus du Centre, l'impact sur ses ressources humaines, les investissements institutionnels dans ses fonds actuels pour l'amélioration du campus et l'innovation, dans un nouveau Fonds de développement informatique pour financer les infrastructures des technologies de l'information et de la communication et le renouvellement des applications, et dans un Fonds de financement des bourses destiné à sécuriser l'appui financier accordé aux apprenants tripartites. L'objectif global du nouveau modèle opératoire est d'accroître la portée des services du Centre et de réaliser sa mission tout en assurant sa viabilité financière et institutionnelle à long terme.

147. Le Centre continuera à faire face à divers risques financiers au cours de l'exercice financier 2022-23, et l'approche adoptée dans la préparation du budget reste prudente. L'impact de la pandémie se prolonge et pourrait entraîner d'autres changements dans le modèle opératoire au cours du prochain exercice biennal. Les niveaux de financement prévus pour chaque poste budgétaire ont été fixés sur la base des priorités programmatiques pour le biennat 2022-23 afin de permettre une croissance de la portée des services ainsi que la mise en œuvre des divers changements décrits dans le document du Conseil sur la « Proposition de nouveau modèle opératoire du Centre »⁷ et le programme d'action pour la période 2022-23 contenu dans le présent document.

148. Il est important de noter qu'en 2020-21, le Centre fonctionne toujours en mode transitoire, que des réflexions sont en cours sur le bon dimensionnement du campus, et que la requalification et les réaffectations préliminaires du personnel ont commencé. En conséquence, le budget 2022-23 a été élaboré avec une approche prudente, en équilibrant les besoins financiers globaux et en veillant à ce que des ressources soient fournies dans des domaines prioritaires, tels que la croissance de la portée des services.

149. Au cours de la période 2022-23, le Centre continuera d'évoluer en termes de prestation de services de formation et hors formation. Il achèvera la rénovation des

⁷ Document CC/84/1.

pavillons Africa 10 et 11 et l'ouverture du laboratoire de l'innovation et mènera à bien d'autres mesures de redimensionnement du campus - notamment la rénovation prévue du pavillon Americas 2 -, le déménagement du personnel vers les nouveaux bureaux des pavillons récemment rénovés, les changements dans la structure, le profilage des postes et l'ensemble des compétences du personnel du Centre.

150. Afin de maintenir l'agilité nécessaire pour adapter l'expertise et les profils afin de répondre à l'évolution des besoins dans le contexte de la mise en œuvre des changements nécessaires pour poursuivre la transition vers le nouveau modèle opératoire, le Centre créera une réserve temporaire de ressources budgétisées grâce aux économies réalisées sur certains des postes actuellement vacants. Ces fonds seront utilisés pour allouer des ressources financières aux domaines prioritaires du programme tout au long de la période biennale, pour aider à obtenir l'expertise professionnelle nécessaire pour l'exécution des programmes techniques du Centre et pour l'adaptation et la modernisation des services de soutien.

151. Le budget 2022-23 est présenté selon un nouveau format qui fournit des informations financières plus claires assurant une meilleure compréhension des opérations financières du Centre et de la relation entre les dépenses et les différents types de recettes. Ce format permet également aux lecteurs de voir les liens directs entre les résultats nets des recettes propres - produits venant des activités de formation et non liées à la formation, produits provenant des services multimédias et recettes diverses - et comment celles-ci financent plus de la moitié des frais fixes du Centre.

152. Les propositions de recettes et de dépenses reposent sur les hypothèses suivantes:

- les prévisions de recettes provenant des activités de formation et non liées à la formation sont le résultat d'une approche prudente et tiennent compte des activités déjà inscrites au calendrier de l'année 2022 pour lesquelles le financement est acquis, de celles pour lesquelles les négociations en cours ou à venir semblent susceptibles d'aboutir, ainsi que des projections de recettes propres basées sur les performances 2020 et 2021 du Centre dans le cadre du nouveau modèle opératoire. Comme pour tout processus budgétaire, il existe un certain degré d'incertitude et une approche prudente a été appliquée pour établir les chiffres finaux pour 2022-23;
- les dépenses directes relatives à l'ensemble des recettes propres sont basées sur une structure de coûts moyenne similaire aux résultats d'exploitation de 2020 et aux résultats prévisionnels de 2021;
- les frais de personnel sont basés sur les niveaux approuvés au moment de la préparation du projet de budget, qui maintient le nombre de postes inscrits au budget ordinaire ou financés par le budget variable, et tiennent compte des augmentations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) connues début mai 2021;
- les frais fixes hors personnel ont été établis sur la base des domaines prioritaires pour exécuter le programme de travail ainsi que des informations financières fournies au

Conseil dans le document «Proposition de nouveau modèle opératoire du Centre»⁸ sur la taille et l'occupation actuelles du campus dans un contexte préalable à la rénovation;

- un taux de change prévisionnel entre le dollar des États-Unis et l'euro a été appliqué, basé sur une approche prudente qui tient compte des tendances actuelles et des informations provenant de diverses sources européennes; et
- un taux d'inflation moyen correspondant aux prévisions européennes et italiennes a été appliqué pour la période biennale.

153. Conformément à l'article 4 du Règlement financier, les propositions de budget pour 2022-23 sont énoncées ci-après.

TABLEAU 1: PROPOSITIONS DE BUDGET POUR 2022-23 ET 2020-21 ET PRÉVISIONS POUR 2020-21					
(en milliers d'euros)			2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Proposition de budget
Chapitre	Poste				
I		Recettes propres			
		<i>Activités de formation et services non liés à la formation</i>			
		Total des recettes	54 149	45 179	49 065
		Dépenses directes			
		Personnel sur projet (PB)	1 347		
		Collaborateurs externes	9 864		
		Missions	1 364		
		Coûts liés aux participants	13 926		
		Ressources bibliothéconomiques et didactiques	1 160		
		Enseignement extra-muros	2 321		
		Autres	378		
		Total des dépenses	30 360	18 635	21 765
	10	Contribution nette des activités de formation et services non liés à la formation	23 789	26 544	27 300
		<i>Services multimédias</i>			
		Produits	1 600	1 326	1 600
		Dépenses directes	800	397	480
	11	Contribution nette des services multimédias	800	929	1 120
		Divers			
		Produits	2 100	1 908	1 900
		Dépenses directes	210	204	190
	12	Contribution nette des sources diverses	1 890	1 704	1 710
		Contribution externe nette totale des recettes propres	26 479	29 177	30 130

⁸ Document CC/84/1.

(en milliers d'euros)			2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Proposition de budget
II		Contributions volontaires			
		Organisation internationale du Travail	7 168	8 552	8 398
		Gouvernement italien (ex-lege)	15 700	15 700	15 700
		Région Piémont (Italie)	-	13	-
		Gouvernement portugais	500	500	500
		Ville de Turin	-	180	-
	13	Total des contributions volontaires	23 368	24 945	24 598
		Contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels	49 847	54 122	54 728
III		Frais fixes			
	14	Personnel inscrit au budget ordinaire	32 253	32 325	31 902
	15	Personnel inscrit au budget variable (VB)	4 999	4 866	5 257
	16	Assurance-maladie après la cessation de service	-	850	1 500
	17	Consultants	1 057	982	1 085
	18	Coûts liés au campus	4 910	4 540	4 723
	19	Sécurité	927	802	851
	20	Frais généraux d'exploitation	734	706	657
	21	Missions et représentation	565	69	468
	22	Gouvernance	709	165	652
	23	Frais liés aux installations et aux technologies de l'information	3 101	2 939	3 201
	24	Amortissement des immobilisations corporelles	1 192	952	1 118
		Total des frais fixes	50 447	49 196	51 414
IV	25	Imprévus	600	-	600
V		Investissements institutionnels			
	26	Innovation	-	400	400
	27	Technologies de l'information et de la communication	-	300	300
	28	Bourses	-	1 200	1 200
	29	Amélioration du campus	-	500	500
		Total des investissements institutionnels	-	2 400	2 400
		Total des frais fixes, imprévus et investissements institutionnels	51 047	51 596	54 414
		Excédent avant utilisation des excédents des exercices précédents	(1 200)	2 526	314
VI	30	Utilisation des excédents des exercices précédents	1 200	401	-
		Excédent budgétaire	-	2 927	314

Hypothèses financières utilisées pour l'élaboration du projet de budget

RECETTES PROPRES

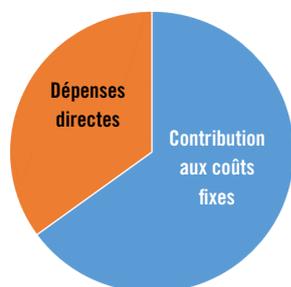
Poste 10 - Contribution nette des activités de formation et services non liés à la formation

154. Les produits provenant des activités de formation et non liées à la formation sont basés sur le portefeuille de services fournis dans le cadre du nouveau modèle opératoire, selon lequel les activités de formation représenteront deux tiers des services du Centre, et le reste concernera des activités non liées à la formation telles que les services de développement des capacités. Il est prévu qu'environ deux tiers des activités de formation relèveront de l'apprentissage en ligne et que le reste sera réparti équitablement entre le présentiel sur le terrain et sur le campus, où quelque 27 000 nuitées sont prévues par an.

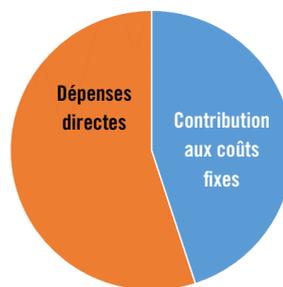
155. Les dépenses directes liées à la réalisation de ces activités et leur proportion par rapport aux recettes de chaque activité peuvent varier en fonction des modalités de prestation et des types de dépenses nécessaires à la réalisation de l'activité. Par exemple, les activités de formation en présentiel sur le campus nécessiteront un niveau de dépenses directes plus élevé que les activités de formation en ligne. Cela a un impact sur la contribution nette de chaque catégorie d'activités. Les dépenses directes estimées sont basées sur une analyse des tendances historiques de 2020 et 2021.

156. Pour mieux comprendre, prenons l'exemple suivant: imaginons que le Centre gagne 1 000 euros pour une activité de formation. En 2019, en moyenne, environ 55 pour cent des produits servaient à couvrir les dépenses variables ou directes engagées pour la tenue de l'activité, telles que les collaborateurs externes, les installations de formation, les voyages, etc. La contribution aux frais fixes (CFC) résultant de cette activité représentait environ 45 pour cent des produits totaux et couvrait les frais fixes du Centre, tels que les frais de personnel engagé dans la préparation, la gestion et la réalisation de l'activité. En 2020, avec le nouveau modèle opératoire où la modalité utilisée était principalement l'apprentissage à distance, pour le même montant de recettes, le Centre a engagé environ 35 pour cent de dépenses directes et la CFC a atteint 65 pour cent. Les dépenses directes devraient se normaliser à une moyenne d'environ 45 pour cent en 2021, pour une CFC attendue de 55 pour cent.

Produits provenant des activités de formation - 2020



Produits provenant des activités de formation - 2019



157. La contribution nette totale budgétisée en 2022-23 pour les activités de formation et non liées à la formation reflète une croissance modérée d'environ 3 pour cent par rapport aux résultats prévus pour 2020-21. Cependant, elle affiche une augmentation significative de plus de 14 pour cent par rapport au budget approuvé pour la période 2020-21. En raison de l'évolution de son portefeuille de services au cours des deux dernières années en raison de la pandémie, le Centre est en mesure d'obtenir une contribution nette plus élevée de ses activités de formation et non liées à la formation avec moins de dépenses, tout en étendant la portée de ses services. La portée des services pour le biennat 2020-21 devrait doubler par rapport aux niveaux de 2018-19. La reconstitution du portefeuille d'activités de formation en présentiel en 2022-23 n'aura pas d'impact significatif sur les niveaux de recettes et de dépenses, car la proportion de ce type de service devrait rester faible dans le portefeuille global.

Poste 11 - Contribution nette des services multimédias

158. Depuis le début de la pandémie, il y a eu une demande croissante de missions de développement de matériel de formation et de production de médias. Ces services devraient continuer de croître à mesure que le Centre étendra la portée de ses services de soutien améliorés numériquement et de son offre dans le domaine de la facilitation de conférences et d'événements.

159. Les dépenses directes ont été estimées sur la base du modèle historique moyen des résultats prévisionnels pour 2020-21 et ajustées au niveau des recettes inscrites au budget. Elles concernent les travaux de conception graphique, de mise en page et d'édition, de traduction et interprétation et de publication fournis par le Centre à l'OIT et à des clients externes.

160. Pour 2022-23, la contribution nette des services multimédias affiche une croissance prévue d'environ 20 pour cent par rapport aux résultats prévus pour 2020-21, dans le cadre du nouveau modèle opératoire.

Poste 12 - Contribution nette des sources diverses

161. Cette catégorie comprend les recettes provenant de diverses sources non liées à la formation, y compris la location des installations de formation et hôtelières à des tiers, le recouvrement partiel des coûts d'occupation du campus auprès de l'UNICRI et de l'UNSSC ainsi que les produits des investissements. En 2022-23, il est prévu que le niveau de la contribution nette de cette source soit maintenu à un niveau similaire à celui prévu pour 2020-21. Cependant, cela représente une diminution de 200 000 euros, ou 9,5 pour cent, par rapport au budget approuvé pour 2020-21, en raison de retours sur investissements inférieurs, d'une diminution des possibilités de location des installations de formation et hôtelières et de la réduction globale des coûts de maintenance des espaces communs et du montant recouvré correspondant.

CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES

Poste 13 - Recettes provenant des contributions volontaires

162. Le Conseil a demandé à plusieurs reprises une augmentation des contributions volontaires et l'impact positif que cette source de revenus apporte au Centre a été démontré, mais ce dernier a observé une baisse de cette catégorie de recettes au fil du temps, en particulier en termes réels. Si le Centre continuera de chercher à diversifier sa base de financement afin d'atténuer les risques financiers, des incertitudes subsistent quant au niveau actuel des contributions volontaires susceptibles de déboucher sur une baisse éventuelle de ce niveau, ou quant aux accords actuels qui ne seraient pas reconduits à l'avenir.

163. Le programme et budget de l'OIT pour 2022-23 comprend une contribution volontaire aux opérations du Centre. Conformément aux politiques budgétaires de l'OIT, la valeur réelle de cette contribution est maintenue grâce à des ajustements pour l'inflation et, partiellement, pour les effets de change. Cependant, le budget de l'OIT étant adopté en dollars des États-Unis et en francs suisses, il y a toujours un certain mouvement lorsque cette contribution est convertie en euros. Selon les projections de taux de change, la contribution de l'OIT en euros pourrait être légèrement inférieure à celle de 2020-21. Une présentation modifiée de la contribution de l'OIT au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service (ASHI) pour les retraités du Centre a été reflétée dans le budget. Un montant annuel d'environ 850 000 euros est inclus dans les prévisions 2020-21 pour l'année 2021 uniquement et dans le budget 2022-23. Au cours des années précédentes, cette contribution était présentée uniquement dans les états financiers du Centre et n'était pas incluse dans le budget biennal. Après consultation avec l'OIT, il a été jugé approprié de refléter à la fois le coût biennal de cette prestation en tant que coût pour le Centre et la contribution compensatoire de

l'OIT dans le budget en tant que recettes supplémentaires afin de fournir aux lecteurs **une présentation plus complète et plus transparente**. Il n'y a pas d'impact global sur les résultats budgétaires finaux.

164. Il est prévu que l'OIT continue de fournir gratuitement du personnel technique et un soutien spécialisé aux activités de formation, ainsi que divers services administratifs. En outre, si l'OIT a souvent été en mesure de renoncer aux frais de remboursement des services de contrôle, une approche prudente a été suivie et, comme par le passé, des provisions budgétaires ont été incluses pour ces services.

165. L'article 1 de l'accord signé en décembre 1983 par l'OIT et le gouvernement de l'Italie stipule que «le gouvernement italien s'engage à participer au budget du Centre, pour la partie relative aux frais généraux, par une contribution annuelle qui tiendra compte à la fois des besoins du Centre au titre desdits frais généraux et de la contribution annuelle versée par l'Organisation internationale du Travail pour le financement du Centre.» Aux termes de l'article 2 du même accord, une commission mixte composée de représentants du Centre et du gouvernement de l'Italie est chargée de «procéder à une évaluation des besoins du Centre au titre de ses frais généraux pour l'année suivante et exprimer un avis sur le montant de la contribution du gouvernement italien au Centre pour l'année en question sur la base des critères établis à l'article 1 de l'accord.»

166. Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2022 et pour 2023, un montant de 15,7 millions d'euros a été inclus, représentant une contribution annuelle de 7,85 millions d'euros. Aucun ajustement pour l'inflation n'a été prévu.

167. En janvier 2019, un nouvel accord a été signé, en vertu duquel le gouvernement portugais apporte une contribution volontaire annuelle de 250 000 euros pour la période allant de 2019 à 2021 inclus. Bien que cet accord ne couvre pas la période 2022-23, la contribution annuelle est maintenue au niveau actuel pour chaque année de l'exercice biennal, dans l'hypothèse où un nouvel accord serait signé.

168. La contribution volontaire annuelle de la Ville de Turin, d'un montant de 180 000 euros et destinée à couvrir les travaux d'entretien extraordinaire entrepris sur le campus, est reçue sur une base de recouvrement, après que la dépense a été engagée. En mai 2019, le Centre a signé une nouvelle convention avec la Ville de Turin pour les années 2019 à 2021. Ce montant est considérablement inférieur à ce qui est souhaitable en raison du vieillissement du campus et par rapport aux sommes versées lors des exercices biennaux précédents. Cet accord n'avait pas été reconduit au moment de la préparation du budget. Conformément à la pratique antérieure, une approche prudente a été adoptée et la contribution n'est pas incluse dans le budget 2022-23.

169. Toute réduction des contributions volontaires au cours de la période 2022-23 aurait un impact sur le projet de budget et nécessiterait des ajustements du niveau des frais fixes comme prévu à l'article 7 du Règlement financier. Selon l'importance de cet impact, toutes les catégories de dépenses devraient être revues afin d'identifier les réductions permettant de combler le déficit.

FRAIS FIXES

Postes 14 et 15 - Personnel inscrit au budget ordinaire et personnel inscrit au budget variable

170. Ces deux postes se rapportent aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif à la prestation des activités de formation et hors formation, à la production de médias et aux services divers. À des fins budgétaires, le nombre actuel de postes dans les deux catégories a été maintenu au niveau de 2020-21, pour un total de 176 postes et selon la répartition en vigueur en juillet 2021. Les dépenses au titre de ces postes reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base et aux allocations pour frais d'études approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et applicables à l'ensemble du régime commun des Nations Unies. Le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires. Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) n'a pas recommandé de réviser le taux global des cotisations à la Caisse. Les cotisations versées à la Caisse sont fonction du niveau de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel pour chaque grade. Le dernier tableau des rémunérations considérées aux fins de la pension, publié par la CCPPNU en février 2021, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre. La rémunération considérée aux fins de la pension des fonctionnaires des catégories des services organiques et supérieures a été modifiée le 1er février 2021 et devrait rester inchangée.

171. Les frais de personnel sont estimés sur la base des grades actuels des fonctionnaires des catégories des services organiques et des services généraux, et englobent tous les éléments de coûts envisagés dans le Statut du personnel, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de services, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier. Pour la période 2022-23, les frais de personnel relatifs aux postes vacants dans les deux catégories ont été calculés sur la base du niveau des postes existants.

172. Lors de sa 76e session (octobre 2014), le Conseil a réitéré son inquiétude quant au fait que la forte proportion de personnel employé en vertu d'un contrat à durée déterminée sur la base de projets - le «personnel inscrit au budget variable» (VB) - liée à une série d'activités de formation appelait à l'établissement d'une politique plus claire et à la mise en place de conditions de travail meilleures et plus stables, et a ainsi chargé la Direction de trouver des solutions appropriées. Après un long processus de négociation, un accord a été trouvé sur des mesures visant à harmoniser les conditions d'emploi et approuvé lors de la 79e session du Conseil⁹. Le point essentiel était que le Statut du personnel s'appliquerait à tous les fonctionnaires sous contrat à durée déterminée, quelles que soient les sources de financement. En conséquence, ces postes sont considérés comme des frais fixes et sont désormais reflétés sous ce chapitre dans la nouvelle présentation du budget 2022-2023. Le tableau ci-dessous présente le total des frais de personnel inscrit au budget ordinaire et au budget variable, ventilés par catégorie. Un compte-rendu plus détaillé des ressources en personnel estimées, de la répartition des postes ainsi que des dépenses correspondantes est donné aux annexes II et III.

(en milliers d'euros)	2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Projet de budget
Personnel inscrit au budget ordinaire			
Catégories des services organiques et supérieures	17 813	18 327	18 100
Catégorie des services généraux	13 786	13 998	13 802
Total	31 599	32 325	31 902
Total équivalents temps plein	290	290	290
Nombre total de postes	145	145	145
Personnel inscrit au budget variable (VB)			
Catégories des services organiques et supérieures	2 552	2 519	2 715
Catégorie des services généraux	2 447	2 347	2 542
Total	4 999	4 866	5 257
Total équivalents temps plein	62	62	62
Nombre total de postes	31	31	31

Catégories des services organiques et supérieures

173. Sur la base des discussions en cours, une augmentation nette des traitements du personnel des catégories des services organiques et supérieures est prévue en janvier 2022, conformément à la décision que devrait prendre l'Assemblée générale des Nations Unies. Cette augmentation aurait toutefois lieu sur une base «ni gain ni perte».

⁹ Document CC 79/4/2.

174. Au moment d'établir ce budget, le résultat des discussions était toujours inconnu, et une provision a donc été effectuée pour tenir compte des droits statutaires liés à la durée de service.

175. Les modifications des indices d'ajustement de poste dues aux fluctuations du taux de change et à l'évolution du coût de la vie sont telles que déterminées par la CFPI. Le budget a été établi au taux de change opérationnel des Nations Unies et en appliquant l'indice d'ajustement de poste de mai 2021.

Catégorie des services généraux

176. Sur la base de la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en 2012, les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux resteront gelés jusqu'à ce que les ajustements futurs compensent la différence de 9,2 pour cent résultant de l'examen des conditions d'emploi les plus favorables menée par le Secrétariat des Nations Unies pour les organisations basées à Rome, auxquelles le Centre est assimilé.

177. À la suite de cette décision, une échelle secondaire pour les salaires des fonctionnaires de la catégorie des services généraux recrutés après le 31 janvier 2013 a été adoptée, qui propose une augmentation de 0,6 pour cent par an, dont il a été tenu compte pour 2022-23.

178. La rémunération considérée aux fins de la pension reste l'équivalent en dollars de la somme du traitement brut local et des primes de connaissances linguistiques.

Poste 16 – Cotisations d'assurance-maladie après la cessation de service

179. Les fonctionnaires retraités du Centre qui répondent à certains critères d'admissibilité ont droit à l'assurance-maladie subventionnée après la cessation de service. Cet avantage après la cessation de service est acquis en cours de carrière et devrait donc être considéré comme une dépense pendant la période où il est gagné.

180. L'estimation actuarielle de cette subvention est actuellement de 118 millions d'euros¹⁰. Le passif se rapporte à la subvention à payer pour toute la durée de vie estimée des fonctionnaires à la retraite éligibles et de leurs personnes à charge éligibles elles aussi. Pour l'instant, le Centre divulgue cette information dans une note aux états financiers et le passif n'est pas financé. Conformément à l'approche suivie par l'OIT, la subvention est actuellement financée selon le principe de répartition.

¹⁰ États financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2020

181. Jusqu'en décembre 2020, la subvention était une dépense imputée au budget ordinaire de l'OIT; en 2020, son montant s'élevait à environ 804 000 euros (soit l'équivalent de 850 000 dollars des États-Unis). Afin d'assurer une plus grande transparence, à partir de 2021, le Centre comptabilisera désormais à la fois les cotisations d'assurance-maladie après la cession de service pour les fonctionnaires retraités dans ses dépenses, ainsi qu'une contribution supplémentaire équivalente de l'OIT, de sorte qu'il n'y aura aucun impact sur l'excédent budgétaire final de l'année.

182. Le projet de budget 2022-23 inclut donc un montant de 1,5 million d'euros en contrepartie des dépenses prévues de 1,5 million d'euros, calculées sur la base de niveaux similaires à ceux de 2021 et converties à un taux de change moyen.

Poste 17 – Consultants

183. Deux catégories de consultants sont incluses sous cette rubrique:

	2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Projet de budget ¹¹
Medical service	515 000	480 000	529 000
Consultants	542 000	502 000	556 000
Total	1 057 000	982 000	1 085 000

184. Le service médical fournit une assistance médicale aux participants aux activités de formation organisées sur le campus. Il fournit également des services et des avis médicaux à la demande de la Direction dans tous les cas où ceux-ci sont requis par les procédures administratives du Centre. Ces services sont assurés par plusieurs médecins et infirmières exerçant sous forme de vacations. Ils sont assistés par une infirmière en chef, qui est fonctionnaire du Centre et donc le coût est par conséquent inclus dans le poste 14 du budget. En 2022-23, le Centre mettra en place un système de recouvrement des coûts pour tout autre type de visite médicale effectuée par le personnel ou par des tiers sur le campus.

185. D'autres consultants sont engagés pour fournir au Centre une expertise externe dans divers domaines. Pour 2022-23, le niveau de cette dépense a été maintenu à une croissance réelle zéro pour garantir la disponibilité de l'expertise nécessaire dans les domaines prioritaires tels que l'élaboration de la stratégie de marketing numérique; la conception de divers outils informatiques internes comme la création d'une base de données des apprenants, des sponsors et des intermédiaires institutionnels pour aider à profiler ces groupes en vue d'un marketing et d'une analyse prédictive plus ciblés; la transformation numérique des processus pour augmenter l'efficacité des services

¹¹ États financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2020

afin de permettre le redéploiement vers le Département de la formation; l'examen de plusieurs questions liées aux ressources humaines en conséquence du nouveau modèle opératoire, comme les descriptions de poste de presque tout le personnel; ou l'expertise externe aux programmes techniques nécessaire au développement de services nouveaux et innovants, entre autres.

Poste 18 – Dépenses liées au campus

186. Le Centre occupe, avec deux autres agences des Nations Unies, un campus d'une superficie de quelque 100 000 mètres carrés sur lequel se trouvent 21 pavillons. Les différents bâtiments abritent des bureaux, des salles de classe et des services hôteliers. Les constructions et les installations sont la propriété de la Ville de Turin, qui les loue au Centre pour un loyer symbolique. Aux termes de la Convention signée en juillet 1964, les grosses réparations ainsi que les travaux d'entretien extraordinaires, tels que le ravalement des façades, la réparation des dommages causés par les intempéries et l'entretien des parcs et de la voirie sont à la charge de la Ville de Turin.

187. Le nouveau modèle opératoire entraînera une diminution des besoins en salles de classe sur le campus et une baisse du taux d'occupation des chambres pour les activités du Centre. On estime qu'une fois la pandémie terminée, le fonctionnement du Centre dans le cadre du nouveau modèle opératoire nécessitera une capacité annuelle moyenne de 27 000 nuitées, pour 50 000 en 2019. Ce niveau révisé de nuitées reflète un mélange possible d'activités de formation en face-à-face, de grandes académies, de réunions de dialogue mondial et de leadership, et d'autres événements spéciaux. Il est très peu probable que les activités sur le campus du Centre reviennent au niveau de 2019.

188. Deux scénarios ont été présentés au Conseil en mai 2021¹² dans le cadre du nouveau modèle opératoire. L'hypothèse retenue pour le présent projet de budget est que le Centre conserverait, jusqu'à ce que les pavillons Africa 10 et 11 et Americas 2 soient entièrement rénovés, la responsabilité globale de l'ensemble du campus et continuerait à chercher des partenaires pour utiliser l'espace disponible afin de recouvrer autant que possible les coûts élevés associés à l'entretien du campus.

189. Dans ce projet de budget, le financement à allouer aux infrastructures du Centre a été maintenu au niveau indiqué dans le document du Conseil de mai 2021 pour la taille et l'occupation actuelles du campus (sur la base des résultats prévus pour 2020-21). L'hypothèse est que le Centre conservera conditionnellement la responsabilité de l'ensemble du campus (scénario 3 du document), sous réserve de trouver de nouveaux partenaires pour occuper l'espace disponible, de signer des accords avec

¹² Document CC/84/1 – 24 mai 2021.

d'autres organisations internationales au cours de l'exercice biennal et d'obtenir des autorités italiennes le financement nécessaire pour rénover les pavillons Americas 2 et 5. Si de tels accords ne sont pas conclus d'ici la mi-2023, le Centre serait tenu de revoir une fois de plus ses besoins en infrastructures.

190. Pour la période 2022-23, le projet de budget présentes les dépenses liées au campus telles qu'elles ont été estimées dans le document soumis au Conseil en mai 2021. Ce poste comprend les éléments suivants:

	2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Projet de budget
Services publics	1 661	1 258	1 591
Enlèvement des ordures	237	181	303
Entretien, y compris jardinage, et réparations	1 631	1 537	1 577
Nettoyage	453	392	465
Autres coûts (rapportés auparavant sous «Autres frais généraux»)	928	728	787
Réception	-	444	-
Total des dépenses liées au campus	4 910	4 540	4 723

191. Les dépenses liées au campus pour la période biennale 2022-23 devraient être supérieures aux prévisions pour 2020-21 en raison des augmentations anticipées des coûts des services publics et de l'enlèvement des ordures, pour lesquels les règles environnementales ont changé et sont devenues plus strictes. Le Centre n'a pas l'intention d'investir dans des améliorations de nature capitale pour le campus au cours de la période. Il continuera à étudier les moyens de faire des économies sur ces différents services en adaptant leur niveau aux exigences du nouveau modèle opératoire.

Poste 19 – Sécurité

192. Ce poste se rapporte au coût du gardiennage du campus, assuré par une firme spécialisée, et à l'entretien annuel des systèmes de sécurité. Le projet de budget pour 2022-23 suppose un niveau de service similaire à celui de 2020-21. L'augmentation de 6 pour cent par rapport à la prévision 2020-21 tient compte de l'inflation annuelle et des remises accordées au Centre par le prestataire de services, qui a reçu une aide gouvernementale pour couvrir temporairement ses propres coûts salariaux.

Poste 20 – Frais généraux d'exploitation

193. Ce poste comprend, entre autres, les dépenses relatives aux prestataires de services encourues pour soutenir à la fois les programmes de formation et les services d'appui, les frais de courrier et de transport, les abonnements, ou encore les frais bancaires. Des économies ont été identifiées pour la période 2022-23 grâce aux nouvelles méthodes de travail dans le cadre du nouveau modèle opératoire, et les coûts des licences informatiques précédemment présentés sous ce poste sont désormais centralisés au poste 23 – Technologies de l'information. Pour améliorer la présentation, certaines dépenses précédemment rapportées sous ce poste sont désormais incluses dans le poste 18 car elles relèvent de dépenses liées au campus.

Poste 21 – Missions et représentation

194. Ce poste se rapporte à toutes les missions de nature technique visant à promouvoir les activités du Centre et à maintenir des liens étroits tant avec l'OIT qu'avec les autres institutions des Nations Unies, ainsi que les missions de nature générale permettant de maintenir les contacts nécessaires entre les services administratifs du BIT et du Centre. Ce poste compte également une provision destinée à couvrir le coût des invitations de visiteurs officiels.

195. Au cours de la période 2020-21, le Centre a réalisé la majorité de ses activités de manière numérique, en utilisant divers nouveaux outils informatiques offrant des services de réunion et de conférence, et a ainsi encouru dans ce domaine des dépenses très inférieures aux prévisions. L'utilisation de ces outils de communication se poursuivra en 2022-23 dans la mesure du possible. Par conséquent, le niveau de financement pour 2022-23 a été réduit de 17 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2020-21. Plusieurs missions sont prévues au cours de la période pour des raisons telles que la promotion du Centre et pour s'assurer que les liens tissés dans le passé avec l'OIT, les autres institutions des Nations Unies et les partenaires financiers du Centre restent forts.

Poste 22 – Gouvernance

196. Ce poste se rapporte aux services du commissaire aux comptes, aux services rendus par le Siège de l'OIT tels que l'audit interne et les services juridiques, ainsi qu'aux réunions du Conseil, du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs. Le budget prévu pour 2022-23 affiche une augmentation minimale principalement due à l'inflation et aux variations du taux de change de l'exercice biennal.

Poste 23 – Technologies de l'information

197. Ce poste couvre les investissements prévus dans les technologies de la formation, la maintenance et le développement des systèmes d'information, l'automatisation des opérations, la main-tenance du matériel informatique et l'achat de consommables informatiques. Ces frais se venti-lent comme suit:

	2020-21 Budget	2020-21 Prévisions	2022-23 Projet de budget
Internet et cloud	126 000	108 000	141 000
Maintenance du matériel informatique	141 000	115 000	126 000
Logiciels d'application, licences et maintenance	682 000	686 000	881 000
Consommables informatiques	227 000	171 000	211 000
Assistance technique	1 925 000	1 839 000	1 870 000
Total	3 101 000	2 919 000	3 229 000

198. Le projet de budget pour ce poste pour la période 2022-23 affiche une croissance de 2,3 pour cent. Pour mener à bien son mandat, le Centre accélérera sa transformation numérique afin d'étendre sa plateforme eCampus, le principal pilier de son écosystème d'apprentissage numérique, et déploiera d'autres plateformes d'apprentissage externes et solutions de collaboration, en veillant à ce qu'elles soient numériquement inclusives. Il poursuivra également la numérisation de ses processus internes pour améliorer l'efficacité de ses flux de travail. En 2022-23, le Centre étendra les fonctionnalités de son site web et introduira l'analytique du marketing numérique. D'autres initiatives sont prévues au cours de l'exercice biennal, telles que la poursuite des investissements dans les médias et la conception numériques, l'utilisation d'un nouveau laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage et la création d'une base de données des clients centralisée. Bien qu'une croissance soit prévue dans ce poste budgétaire, le coût de plusieurs de ses services aux activités est actuellement en cours d'examen pour s'assurer de la mise en place d'un mécanisme de recouvrement des coûts de toutes les dépenses directes afin de minimiser les frais fixes du Centre.

Poste 24 - Amortissement des immobilisations corporelles

199. Conformément à l'article 13.2 du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour tous les biens, équipements, améliorations locatives et immobilisations incorporelles. En 2022-2023, une provision a été constituée pour les amortissements relatifs aux pavillons Africa 10 et 11 rénovés. Le calcul est basé sur une occupation prévue à partir de septembre 2022.

Poste 25 – Imprévus

200. Les risques financiers augmentent en raison d'une plus grande incertitude quant aux niveaux d'inflation et aux fluctuations des taux de change estimés sur une période de deux ans. Ils pourraient se concrétiser en cas de hausse plus élevée que prévu du taux d'inflation national et local et/ou d'un renchérissement significatif de l'euro, notamment vis-à-vis du dollar des États-Unis, et avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Centre. Une provision a de nouveau été incluse, au même niveau que pour 2020-21, afin de couvrir l'impact financier de tels risques.

Postes 26 à 29 – Investissements institutionnels

201. Le programme et budget du Centre s'est toujours concentré sur les besoins opérationnels à court terme, avec une faible capacité budgétaire disponible pour pourvoir systématiquement:

- aux besoins à long terme de l'entretien des éléments d'infrastructure qui relèvent de la responsabilité du Centre;
- au financement durable de l'innovation dans la prestation de la formation, l'élaboration de nouveaux cours et d'autres initiatives;
- aux investissements périodiques dans le matériel informatique, les logiciels et les coûts de développement;
- à une source de financement stable pour soutenir les bourses et compléter le financement externe;
- au financement adéquat de l'accumulation de passifs à long terme, car leur financement est actuellement basé sur une approche par répartition à court terme.

202. Ce n'est que grâce à des négociations difficiles que des montants limités de fonds ont été mis à disposition pour répondre en partie à ces besoins, prélevés d'**excédents imprévus** à la fin de chaque exercice financier. Le nouveau modèle opératoire prévoit désormais le financement systématique de tous ces éléments, ce qui réduit l'incertitude des pratiques passées et contribue à assurer la pérennité du Centre.

203. Les investissements institutionnels dans plusieurs fonds affectés à des fins spécifiques ont été inclus dans le projet de budget pour 2022-23, et sont illustrés au tableau 1. Il s'agit de deux fonds existants – Fonds pour l'amélioration du campus et Fonds d'innovation du campus – et de deux fonds nouvellement créés – Fonds de développement informatique et Fonds de financement des bourses. Le niveau de financement proposé pour la période 2022-23 est le suivant:

Réserve	Objectif	2022-23 Projet de budget
Fonds pour l'amélioration du campus	Répondre aux besoins d'investissement pour les travaux de rénovation du campus qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaire ou les contributions complémentaires du pays hôte	500 000
Fonds d'innovation	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	400 000
Fonds de développement informatique	Prévoir des investissements périodiques dans l'infrastructure informatique et le renouvellement des logiciels qui ne font pas partie des dépenses de fonctionnement normales	300 000
Fonds de financement des bourses	Créer une réserve pour partager les coûts de la participation des mandants aux activités du Centre afin de renforcer leur caractère tripartite	1 200 000

204. L'utilisation de ces fonds ne serait pas limitée à l'exercice financier en cours, car ils s'accumuleraient sur une période plus longue et offriraient une certaine stabilité pour faire face à des dépenses moins régulières sans affecter les opérations en cours. À la fin de l'exercice financier, les fonds feront l'objet d'un ajustement au prorata si l'excédent est insuffisant pour assurer leur financement intégral. Après le financement de ces fonds, tout excédent budgétaire pour l'exercice financier resterait automatiquement dans le Fonds de fonctionnement, tel que prescrit par l'article 7.4 du Règlement financier, et serait affecté aux passifs non financés ou à d'autres fins, à la discrétion du Conseil.

205. Le Conseil examinerait et approuverait le niveau des ressources de chaque fonds dans le cadre du processus de propositions de programme et de budget. Pour chacun des fonds, le Centre a défini des critères à appliquer dans l'évaluation des propositions, ainsi que le processus interne pour régir leur utilisation, le Directeur ayant le plein pouvoir d'approbation, ce qui assure la conformité par rapport aux objectifs et la valeur ajoutée aux opérations du Centre. En ce qui concerne le Fonds de financement des bourses, les allocations seraient le cas échéant soumises à un processus de consultation distinct avec les membres du Bureau du Conseil. Les informations sur le financement de ces fonds, leur utilisation et les soldes disponibles seraient incluses dans les futures propositions de programme et de budget, ainsi que dans les états financiers annuels.

206. À l'heure actuelle, les deux fonds existants affichent les soldes suivants:

Fonds	Solde disponible au 31 juillet 2021
Fonds d'innovation	21 000
Fonds pour l'amélioration du campus	1 114 000

207. Le Fonds pour l'amélioration du campus comprend un financement réservé aux infrastructures (800 000 euros), qui sera utilisé dans le cadre de la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, ainsi que certains montants non encore dépensés alloués à la mise à niveau de la suite Oracle et à l'examen des processus métiers.

208. Le Centre sollicitera également l'approbation du Conseil d'administration pour commencer l'allocation de ressources aux deux fonds existants - Fonds d'innovation et Fonds pour l'amélioration du campus - et aux deux fonds nouvellement créés - Fonds de financement des bourses et Fonds de développement informatique - grâce aux résultats finaux pour la période 2020-21. Cela permettrait de dégager les ressources initiales, qui seraient disponibles dès le 1^{er} janvier 2022.

209. Le Conseil est invité à: adopter les propositions de programme et de budget pour 2022-23

Point appelant une décision: Paragraphe 209.

Turin, octobre 2021

ANNEXES

ANNEXE I. CADRE DE RÉSULTATS POUR 2022-23

Cette annexe présente le cadre de résultats pour 2022-23.

210. Le **résultat global** attendu des travaux du Centre au cours de l'exercice biennal 2022-23 est une organisation durable qui contribue, par ses services de renforcement des capacités, à la réalisation des résultats et produits spécifiés dans le P&B 2022-23 de l'OIT. Cette contribution globale peut être appréhendée à l'aide des indicateurs du P&B de l'OIT. Par exemple, les interventions de développement des capacités du Centre orientées sur les organisations de travailleurs et d'employeurs contribuent aux résultats rapportés par l'OIT au titre des indicateurs 1.1.1. (Nombre d'organisations d'employeurs et associations professionnelles bénéficiant de systèmes de gouvernance améliorés, de stratégies d'élargissement de la représentation et/ou d'une prestation de services renforcée) et 1.2.1. (Nombre d'organisations nationales de travailleurs mettant en œuvre des stratégies innovantes pour attirer de nouveaux groupes de travailleurs et/ou pour améliorer leurs services).

211. Les **résultats immédiats** et les **produits** qui sous-tendent le cadre de résultats du Centre sont exprimés selon 11 indicateurs de résultat et 25 indicateurs de produit, énumérés ci-dessous. Tous les chiffres seront ventilés par résultat et produit de l'OIT sous lesquels l'activité de développement des capacités est rapportée. En outre, les chiffres rapportés sous les résultats 1 à 3 seront ventilés par genre, mandant et type de service de développement des capacités, afin d'assurer l'équilibre de genre, l'accès prioritaire pour les mandants de l'OIT et le bon dosage entre, respectivement, la formation en présentiel et l'apprentissage à distance, et les services de formation et non liés à la formation.

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
DIMENSION					
PERFORMANCE TECHNIQUE					
Résultat immédiat 1					
Le Centre a étendu davantage la portée de ses services					
Indicateur de résultat	Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent (en %) <ul style="list-style-type: none"> • parmi les bénéficiaires directs • parmi les bénéficiaires indirects 	87% n.d.	26% 150%	MAP et eCampus	En comptant les INSCRIPTIONS aux cours (Un même apprenant sera compté plusieurs fois s'il s'inscrit à plusieurs cours)
Produits liés au résultat 1					
Produit 1.1. Un portefeuille reconstitué d'activités de formation en présentiel Produit 1.2. Expansion de l'eCampus Produit 1.3. Services de soutien renforcés par les technologies numériques pour les intermédiaires institutionnels Produit 1.4. Consolidation des opérations de la Turin School of Development					
Indicateurs de produit	Nombre d'inscriptions aux activités de formation proposées par le Centre	86 775	120 000	MAP	Avec des objectifs spécifiques pour <ul style="list-style-type: none"> • le type de formation (au moins 20 000 inscriptions aux activités de formation en présentiel et au moins 100 000 inscriptions aux activités d'apprentissage à distance); • le genre (au moins 45% de femmes pour les deux types d'activités); et • l'affiliation aux mandants de l'OIT (au moins 30% de tous les apprenants inscrits aux activités de formation proviennent des mandants de l'OIT). Pour le calcul des taux, utiliser le nombre d'utilisateurs uniques pour éviter les distorsions dues aux inscriptions multiples d'une même personne
	Nombre d'inscriptions aux activités menées par des intermédiaires institutionnels via les plateformes en ligne hébergées par le Centre	5 000	15 000	eCampus et MAP	Capter la portée indirecte via les plateformes d'apprentissage en ligne créées avec des intermédiaires institutionnels et hébergées par le Centre.
	Part des services hors formation dans le portefeuille de développement des capacités du Centre	36%	36%	MAP	Ventiles par sous-catégorie de services non liés à la formation et par type de clients institutionnels – au moins 30% d'entre eux doivent provenir des mandants de l'OIT
	Nombre d'inscriptions à la TSD	375	450	MAP	

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
Résultat immédiat 2	Le Centre a encore accru l'impact de ses services				
Indicateurs de résultat	<p>Taux de satisfaction quant aux Services de formation Services de développement des capacités non liés à la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement de produits de formation • Services de conseil • Campagnes de communication et de plaidoyer • Soutien à la gestion des connaissances • Animation de réunions et d'événements • Services de gestion de projet <p>For training services only: Knowledge acquisition rate Knowledge application rate</p>	4,45 n.d. n.d. n.d. n.d. n.d.	4,5		Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une insatisfaction élevée et 5 à une satisfaction élevée Nécessite le développement d'un système d'évaluation pour les services non liés à la formation !
Produits liés au résultat 2	Produit 2.1. Un cadre de résultats inspiré de la stratégie de développement des capacités de l'OIT Produit 2.2. Une analytique de l'apprentissage plus sophistiquée				
Indicateurs de produit	<p>Part des activités de formation du Centre regroupées en un programme débouchant sur un diplôme</p> <p>Évaluation du système d'analytique de l'apprentissage du Centre sur la voie de la sophistication</p>	82% 73% (2020)	85% 75%	MAP Évaluations externes	Ventilé par type de formation (présentiel et à distance), par bénéficiaire direct et indirect, par genre et par groupe de circonscription
		10% (confirmer)	25%	MAP	No of open courses linked to diploma studies over total number of open courses in the catalogue x 100.
		Niveau 2,5	Niveau 3	Matrice de sophistication du système d'analytique de l'apprentissage	S'appuyer sur le modèle développé par Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector – Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics. Canberra, Australie: Bureau de l'apprentissage et de l'enseignement du gouvernement australien. Disponible à l'adresse: http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
DIMENSION					
PERFORMANCE FINANCIÈRE					
Résultat immédiat 3	Le Centre a diversifié davantage sa base de financement				
Outcome indicator	Share of total net contribution from earned revenue to total net contribution to cover fixed expenditure, contingency and institutional investments	54%	56%	ORACLE	
Produits liés au résultat 3	Produit 3.1. Des partenariats de développement plus nombreux et plus forts Produit 3.2. Une approche plus systématique de l'analytique du marketing numérique Produit 3.3. Une capacité interne de réponses aux appels d'offres renforcée				
Indicateurs de produit	Hausse du nombre d'accords de financement signés chaque année		5%	PRODEV	
	Retour sur investissement des opérations de marketing Définition: Taux des recettes brutes (supplémentaires) générées par les activités de développement des capacités par rapport à l'investissement brut dans les opérations de marketing consenti pour les promouvoir	n.d.	5:1	ORACLE	Cours ouverts promus par des investissements de marketing ciblés du Bureau du Directeur de la formation uniquement
	Nombre de marchés d'un budget supérieur à 500 000 euros attribués au Centre	4	6	Base de données interne	
Résultat immédiat 4	Le Centre a amélioré son efficacité opérationnelle				
Indicateur de résultat	Taux de personnel des services d'appui par rapport au personnel total	33%	30%	HRS	
Produits liés au résultat 4	Produit 4.1. Davantage de processus commerciaux rationalisés et numérisés Produit 4.2. Des frais de personnel indirects réduits				

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
Indicateurs de produit	Nombre de processus métiers rationalisés et numérisés au cours de la période de référence	4	6	FINANCE ET ICTS	Se concentrer sur les processus d'inscription, de facturation et de paiement via le commerce électronique
	Part des frais indirects de personnel par rapport au total des frais de per-sonnel	31,4%	29,75%	ORACLE	
DIMENSION					
PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE					
Produits liés au résultat 5					
Le personnel du Centre s'est perfectionné afin d'assumer de nouveaux rôles					
Indicateurs de produit	Pourcentage de recommandations de l'enquête sur les écarts de compétences de 2021 mises en œuvre	n.d.	100%	HRS	
Outputs linked to outcome 5					
Produit 5.1. Une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines Produit 5.2. Un système de gestion des performances révisé Produit 5.3. Des postes de personnel reconfigurés Produit 5.4. Des compétences de leadership internes renforcées					
Indicateurs de produit	Publication du document de stratégie en matière de ressources humaines	n.d.	Avant juin 2022	HRS	
	Évaluations de la performance liées aux indicateurs en cascade de ce cadre de résultats	n.d.	Avant décembre 2022	HRS	
	Part des descriptions de poste revues en consultation avec les titulaires et les superviseurs	n.d.	100%	HRS	
	Nombre de fonctionnaires suivant avec succès le programme interne « Accélérateur de leadership »	n.d.	5	HRS	
Résultat immédiat 6					
Une partie du campus a été modernisée en fonction du nouveau modèle opératoire					

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
Indicateur de résultat	Niveau de satisfaction des participants quant aux installations des pavillons Africa 10 et 11 rénovés	4,26	4,5	FIS	La base de référence est le taux de satisfaction moyen quant aux installations du campus pour 2019
Produits liés au résultat 6	Produit 6.1. Achèvement de la phase I de la rénovation du campus Produit 6.2. Le concept pour la rénovation du pavillon Americas 2 a été élaboré et le financement assuré				
Indicateurs de produit	Fin de la mise en œuvre de la phase I du plan de rénovation	n.d.	Avant juillet 2022	FIS	
	Publication de l'appel d'offres pour la phase II du plan de rénovation	n.d.	Avant juillet 2023	FIS	
Résultat immédiat 7	Les technologies de l'information et de la communication déployées par le Centre sont inclusives et conformes aux normes de sécurité mondiales				
Indicateur de résultat	Certification de sécurité ISO 27001	Certifié conforme	Conserver la certification	ICTS	Certification de sécurité ISO 27001
Produits liés au résultat 7	Produit 7.1. Des technologies de l'information et de la communication numériquement inclusives Produit 7.2. Une résilience accrue grâce aux services basés sur le cloud Produit 7.3. Une cybersécurité renforcée				
Indicateurs de produit	Pourcentage de cours en ligne ouverts conformes au WCAG 2.1 au niveau AA	n.d.	70%	ICTS	WCAG = Directives pour l'accessibilité du contenu web
	Part des services de communication et de collaboration numérique basés sur le cloud	30%	100%	ICTS	
	Réduction des temps d'arrêt des accords de niveau de service (nombre de jours d'arrêt des services informatiques)	3 jours	2 jours	ICTS	

Niveau	Indicateur	Base de référence 2020-21 (au 4 août 2021)	Échéance 2022-23	Moyens de vérification	Commentaires
Résultat immédiat 8	Le Centre respecte les normes mondiales de bonne gouvernance.				
Indicateur de résultat	Confirmation par le Conseil de la bonne exécution des fonctions de la haute Direction		Chaque année	DIR	
Produits liés au résultat 8	Produit 8.1. Le Centre a obtenu des opinions d'audit non qualifiées Produit 8.2. Amélioration des rapports intermédiaires sur les performances du Centre				
Indicateurs de produit	Opinions d'audit annuel non quali-fiées	Obtenu	À conserver	FINANCE	
	Mises à jour périodiques des perfor-mances à l'intention des membres du Conseil	n.d.	Mises à jour trimestrielles	DIR/DIR	Utilisation d'un tableau de bord en ligne accessible au public qui visualise les performances du Centre par rapport aux indicateurs sélectionnés du cadre de résultats
DIMENSION	ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX				
Résultat	Le Centre s'aligne sur les documents d'orientation de l'OIT afin de promouvoir l'innovation; l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion; les normes internationales du travail; ainsi que le tripartisme et le dialogue social				
Indicateur de résultat	Le Conseil d'administration du BIT reconnaît l'alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT		Chaque année	Notes du GB	Notes du GB couvrant le segment institutionnel
Produits liés aux éléments stratégiques transversaux	Produit A. Les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme sont érigées en valeurs fondamentales dans les plans didactiques Produit B. Accès équitable aux activités de formation du Centre Produit C. Le Centre est reconnu comme un pilier du pôle de connaissances et d'innovation de l'OIT				
Indicateurs de produit	Pourcentage du personnel de l'OIT reconnaissant en le Centre un leader de l'innovation en matière d'apprentissage	n.d.	90%	LIP	Enquêtes de perception annuelles
	Conformité avec l'objectif de portée pour les participantes défini dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes (45%)	43%	45%	MAP	La base de référence se rapporte aux chiffres de 2019
	Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur les NIT, le tripartisme et le dialogue social	35% (NIT) et 24% (DS+T)	40% et 30%	MAP	Données de référence pour 2018-19

ANNEXE II. RECETTES PRÉVUES EN 2020-21 ET PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR 2022-23 DES RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET NON LIÉES À LA FORMATION, PAR SOURCE DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2020-21 Budget	%	2020-21 Prévisions	%	2022-23 Projet de budget	%
OIT	7 137	30	10 883	41	11 193	41
Banques de développement	238	1	265	1	273	1
Italie	3 568	15	2 389	9	2 457	9
Union européenne	476	2	-	-	-	-
Autres organisations bi- et multilatérales	8 088	34	8 229	31	8 463	31
Nations Unies	1 903	8	2 124	8	2 184	8
Participants autofinancés	2 379	10	2 654	10	2 730	10
CONTRIBUTION NETTE DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES NON LIÉS À LA FORMATION	23 789	100	26 544	100	27 300	100

ANNEXE III. RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE ET BUDGET VARIABLE) POUR LES PÉRIODES 2020-21 ET 2022-23

Grade	2020-21 Budget				2022-23 Projet de budget			
	Personnel inscrit au budget ordinaire		Personnel inscrit au budget variable (VB)		Personnel inscrit au budget ordinaire		Personnel inscrit au budget variable (VB)	
	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé
ADG	2,0	466 000	--	--	2,0	474 000	--	--
D.2	2,0	434 000	--	--	2,0	448 000	--	--
D.1	2,0	464 000	--	--	2,0	485 000	--	--
P.5	32,0	5 506 000	--	--	36,0	6 372 000	2,0	415 000
P.4	50,0	7 846 000	6,0	936 000	50,0	7 697 000	6,0	876 000
P.3	14,0	1 729 000	6,0	719 000	14,0	1 629 000	6,0	735 000
P.2	14,0	1 368 000	8,0	767 000	10,0	995 000	6,0	542 000
P.1	--	--	2,0	130 000	--	--	2,0	147 000
Total	116,0	17 813 000	22,0	2 552 000	116,0	18 100 000	22,0	2 715 000
G.7	12,0	1 310 000	--	--	6,0	660 000	--	--
G.6	20,0	1 937 000	--	--	34,0	3 142 000	--	--
G.5	56,0	4 627 000	--	--	59,0	5 019 000	4,0	333 000
G.4	66,0	4 736 000	8,0	589 000	58,0	3 989 000	8,0	558 000
G.3	20,0	1 176 000	32,0	1 858 000	15,0	873 000	28,0	1 651 000
G.2	--	--	--	--	2,0	119 000	--	--
Total	174,0	13 786 000	40,0	2 447 000	174,0	13 802 000	40,0	2 542 000
TOTAL	290,0	31 599 000	62,0	4 999 000	290,0	31 902 000	62,0	5 257 000

ANNEXE IV. PERSONNEL INSCRIT AU BUDGET ORDINAIRE ET AU BUDGET VARIABLE, PAR GRADE ET UNITÉ ORGANIQUE POUR LA PÉRIODE 2022-23

Organizational Unit	Professional category and above										General service category							Grand total Expenditure (euro)	
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total FTE ⁷	Total Expenditure (euro)	G7	G6	G5	G4	G3	Total FTE	Total Expenditure (euro)		Total FTE
Director's Office	2.0	2.0	—	—	—	—	—	—	4.0	922 000	—	4.0	—	—	—	4.00	409 000	8.00	1 331 000
TOTAL	2.0	2.0	—	—	—	—	—	—	4.0	922 000	—	4.0	—	—	—	4.00	409 000	8.00	1 331 000
Training Department																			
Training Programmes	—	—	2.0	30.0	42.0	20.0	16.0	2.0	112.0	16 168 000	4.0	12.0	42.0	34.0	32.0	124.0	9 327 000	236.0	25 495 000
TOTAL	—	—	2.0	30.0	42.0	20.0	16.0	2.0	112.0	16 168 000	4.0	12.0	42.0	34.0	32.0	124.0	9 327 000	236.0	25 495 000
Financial Services	—	—	—	2.0	4.0	—	—	—	6.0	1 025 000	—	6.0	6.0	8.0	2.0	22.0	1 839 000	28.0	2 864 000
Facilities and Internal Services	—	—	—	2.0	4.0	—	—	—	6.0	994 000	—	4.0	6.0	18.0	8.0	36.0	2 539 000	42.0	3 533 000
Medical Services	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.0	—	—	2.0	162 000	2.0	162 000
Human Resources Services	—	—	—	2.0	2.0	—	—	—	4.0	626 000	—	6.0	5.0	—	3.0	14.0	1 109 000	18.0	1 735 000
Information and Communications Technology Services	—	—	—	2.0	4.0	—	—	—	6.0	1 080 000	2.0	2.0	2.0	6.0	—	12.0	959 000	18.0	2 039 000
TOTAL	—	—	—	8.0	14.0	—	—	—	22.0	3 725 000	4.0	10.0	28.0	30.0	14.0	86.0	6 608 000	108.0	10 333 000
GRAND TOTAL	2.0	2.0	2.0	32.0	50.0	14.0	14.0	—	116.0	20 815 000	12.0	20.0	56.0	66.0	20.0	174.0	16 344 000	290.0	37 159 000
Regular Budget (RB)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18 100 000	—	—	—	—	—	—	13 802 000	—	31 902 000
Variable Budget (VB)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2 715 000	—	—	—	—	—	—	2 542 000	—	5 257 000

