

Propositions de programme et budget

du CIF-OIT pour 2020-21

SOUTENIR LES TRANSITIONS LIÉES À L'ÉVOLUTION DU MONDE DU TRAVAIL GRÂCE
AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS



Centre international de formation

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	4
Sigles et acronymes	5
RÉSUMÉ	6
1. RÉSUMÉ DU CADRE STRATÉGIQUE DU CENTRE.	11
2. RÉSULTATS ESCOMPTÉS EN 2020-21	13
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE TECHNIQUE.	13
Résultat 1: Extension de la portée des services	13
Résultat 2: Impact accru du service	21
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE	25
Résultat 3: Consolidation de la base de financement	25
Résultat 4: Rationalisation des coûts	29
RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE	33
Résultat 5: Personnel compétent et motivé	33
Résultat 6: Contrôle effectif	37
Résultat 7: Empreinte environnementale réduite.	41
3. ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX.	43
Élément déterminant A: Innovation et apprentissage	43
Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité	47
Élément déterminant C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail	51
4. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2020-21.	57
ANNEXES	63
ANNEXE I - NOTES EXPLICATIVES	63
ANNEXE II - RECETTES PRÉVUES EN 2020-21 PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL, PAR SOURCE DE FINANCEMENT	75
ANNEXE III - RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) POUR LES PÉRIODES 2018-19 ET 2020-21	76
ANNEXE IV - RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) PAR GRADE ET PAR UNITÉ ORGANIQUE POUR LA PÉRIODE 2020-21	77

PRÉFACE

Le document sur le programme et budget (P&B) 2020-21 illustre le travail à accomplir par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (le Centre) au cours de l'exercice biennal 2020-21. Il doit être lu conjointement avec les plans opérationnels par unité, qui s'étendent parfois au-delà de ce cadre biennal.

Le P&B 2020-21 est le résultat d'une série de consultations tenues avec les intervenants internes et externes du Centre afin d'identifier les besoins des groupes cibles au cours du prochain exercice biennal et de déterminer la capacité requise pour répondre à cette demande. Les résultats escomptés de cet exercice de programmation et budgétisation visent à orienter clairement le Centre vers l'organisation d'activités qui renforcent les capacités des mandants de l'OIT à gérer avec succès la transition vers le monde du travail de demain. Ce changement d'orientation tient compte du lien essentiel entre l'avenir de l'enseignement et de l'apprentissage et l'avenir du travail et répond à l'appel du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination en faveur de l'usage collaboratif de l'innovation et de la technologie, de la formation tout au long de la vie, du soutien à l'apprentissage des populations les plus marginalisées, de partenariats en matière de financement et de mobilisation de ressources, ainsi que de l'acquisition et l'activation des compétences. Le programme proposé se fait également l'écho des résolutions adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 108^e session, celle du Centenaire, en juin 2019, qui appellent à davantage d'investissements dans les institutions, les politiques et les stratégies qui accompagneront les individus dans les transitions futures du travail.

Le document se compose de quatre parties et de plusieurs annexes. Les trois premières parties décrivent le programme du Centre pour l'exercice biennal 2020-21, tandis que la quatrième présente le budget proposé. La partie I résume brièvement le cadre stratégique 2018-2021 du Centre; la partie II décrit les résultats à atteindre au cours de l'exercice biennal 2020-21 dans chacune des trois dimensions de performance qui sous-tendent le cadre stratégique, avec des indicateurs et des cibles spécifiques aux résultats; la partie III aborde les trois éléments déterminants transversaux de chaque résultat du P&B 2020-21; et la partie IV illustre les propositions de recettes et de dépenses pour le biennat. Les annexes présentent quant à elles les indicateurs qui relient le travail du Centre au P&B de l'OIT pour le même exercice, ainsi que les indicateurs de performance qui sous-tendent le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le P&B 2020-21 présenté au Conseil se veut une fois de plus ambitieux mais réaliste. Il table sur une extension de la portée et sur une amélioration de la qualité des services du Centre, tout en augmentant les ressources allouées à certains domaines prioritaires. Son approche de gestion axée sur les résultats réaffirme le rôle que le Centre veut jouer en tant que prestataire compétitif à l'échelle mondiale et financièrement durable de services de développement des capacités pour les travailleurs, les employeurs et les gouvernements et en tant que point de référence international pour l'échange de connaissances et la diffusion des messages relatifs au travail décent dans le système des Nations Unies et auprès des partenaires de l'OIT.

Yanguo Liu
Directeur

Sigles et acronymes

BIT	Bureau international du Travail
CIT	Conférence internationale du Travail
FIS	Infrastructures et des services internes
HRS	Services des ressources humaines
ICTS	Services des technologies de l'information et de la communication
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ISO	Organisation internationale de normalisation
NIT	Normes internationales du travail
OIT	Organisation internationale du Travail
P&B	Programme et budget
TSD	Turin School of Development

RÉSUMÉ

Partie I

1. Comme exposé dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021, le Centre a pour vision de jouer les premiers rôles dans la prestation durable, au bénéfice des gouvernements, des travailleurs et des employeurs, de services de développement des capacités de qualité élevée, basés sur les principes de respect des normes internationales du travail, de dialogue social et de tripartisme, et promouvant la justice sociale en tant que condition indispensable au changement transformationnel du monde du travail. Le Centre propose ses services à trois catégories de public. La première cible, principale, est composée des mandants de l'OIT, à savoir les organisations de travailleurs, les organisations d'employeurs et les ministères du Travail des États Membres de l'OIT, tels qu'ils sont représentés à la Conférence internationale du Travail (CIT). La deuxième cible est le personnel du Bureau international du Travail (BIT) en poste au siège de l'Organisation et dans les bureaux extérieurs; les services offerts à ce groupe cible englobent l'aide à l'insertion dans le milieu professionnel, le développement de compétences spécialisées et la formation à la gestion et au leadership. Enfin, la troisième cible est constituée des partenaires de l'OIT dont le mandat relève de la promotion du travail décent et de la justice sociale, parmi lesquels les agences des Nations Unies, les institutions gouvernementales, les organisations non gouvernementales et les entités du secteur privé.

2. Comme l'indique encore le Plan stratégique 2018-2021, la stratégie de différenciation du Centre se déploie autour de trois dimensions distinctes, interdépendantes et qui se renforcent mutuellement:

- performance technique: c'est la capacité de l'organisation à assurer son mandat de développement, mesurée selon les critères relatifs à la portée et à l'impact du service;
- performance financière: c'est la capacité de l'organisation à générer des flux de recettes qui lui permettent de couvrir ses coûts, mesurée selon les critères relatifs à la diversification de sa base de financement et à des structures de coûts plus saines;
- performance institutionnelle: c'est la capacité de l'organisation à mener ses processus internes de manière efficiente et efficace, mesurée selon les critères relatifs au développement et au bien-être du personnel, à la durabilité environnementale des opérations et à la gouvernance interne.

Partie II

3. Le cadre de gestion axée sur les résultats du P&B 2020-21 énonce sept résultats liés aux trois performances. Chacun de ces résultats est évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs.

4. Résultats liés à la performance technique

- Extension de la portée des services (résultat 1): le Centre aura étendu la portée mondiale de ses services de développement des capacités parmi les mandants de l'OIT et les partenaires internationaux, à travers une combinaison d'activités de formation et d'apprentissage présentielles, renforcées par les technologies de l'information, et à distance, souvent réalisées en collaboration avec d'autres institutions de formation. L'accent thématique de cette quête de croissance sera mis sur les interventions de développement des capacités en soutien aux transitions liées à l'évolution du monde du travail. Le Centre réaffirme ici le rôle essentiel des services de développement des capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs et mettra tout en œuvre pour assurer une dotation financière et en personnel suffisante aux activités destinées à ces mandants. Il cherchera également à garantir la participation de représentants des employeurs et des travailleurs à ses autres activités, en particulier les académies mondiales.

- Impact accru du service (résultat 2): le Centre aura amélioré, par étapes successives, la qualité et l'impact de ses services de soutien au développement des capacités.

5. Résultats liés à la performance financière:

- Consolidation de la base de financement (résultat 3): le Centre aura diversifié ses risques financiers et identifié de nouvelles sources de financement, y compris auprès de partenaires du développement non traditionnels.

- Rationalisation des coûts (résultat 4): le Centre aura appliqué une politique de croissance réelle zéro pour ses frais fixes et maintenu le niveau de personnel aligné sur celui du biennat précédent. Il aura continué à rationaliser ses processus opérationnels et administratifs afin d'identifier les gains d'efficience possibles.

6. Résultats liés à la performance institutionnelle:

- Personnel compétent et motivé (résultat 5): le Centre aura étendu le socle de compétences de son personnel et renforcé son système interne de reconnaissance des performances.

- Contrôle effectif (résultat 6): le Centre se sera conformé aux normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance des organisations internationales.

- Empreinte environnementale réduite (résultat 7): le Centre aura réduit l'empreinte environnementale des opérations menées sur le campus.

7. Les indicateurs de performance du résultat 1 suivent le nombre de participants atteints par les activités de formation et d'apprentissage en face à face et à distance; le pourcentage de participants représentant les mandants tripartites de l'OIT; la part des activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec l'OIT; le nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre; la part des activités conçues et/ou réalisées livrées en partenariat avec d'autres institutions de formation; et le nombre d'institutions de formation sur le terrain atteintes par les services de conseil en matière de développement des capacités institutionnelles. Les cibles spécifiques à ces indicateurs prévoient **une extension de la portée des activités présentielles et une croissance de l'apprentissage à distance**; un pourcentage stable de mandants de l'OIT et de fonctionnaires du BIT; une collaboration étroite entre le Centre et l'OIT; et une collaboration renforcée avec les organisations partenaires sur le terrain.

8. Les indicateurs de performance du résultat 2 suivent le niveau de satisfaction des participants en fin d'activité quant à la qualité globale de la formation; la part des participants qui acquièrent de nouvelles connaissances pendant la formation; et la part des participants qui appliquent les connaissances nouvellement acquises après la formation. Les cibles spécifiques à ces indicateurs appellent au **maintien de la satisfaction des participants, des taux d'acquisition des connaissances, et de l'application des connaissances après la formation** aux niveaux relevés lors de l'exercice biennal 2018-19.

9. Les indicateurs de performance du résultat 3 suivent les recettes provenant des activités de formation, des services de conseil et de la production de contenus multimédias; le pourcentage des recettes provenant des activités de formation liées à des accords de financement à plus grande échelle en tant que mesure de l'efficacité des efforts de mobilisation des ressources; et le taux de réussite de la participation à des appels d'offres. Les cibles spécifiques à ces indicateurs impliquent une **croissance des recettes**; un accent plus fort sur les accords de financement à plus grande échelle, y compris avec des partenaires du développement non traditionnels; et un taux de réussite de la soumission d'offres égal à celui enregistré pour l'exercice biennal 2018-19.

10. Les indicateurs de performance du résultat 4 suivent le total des frais fixes du Centre et le ratio des frais généraux d'exploitation en tant que moyen de mesure de l'efficacité opérationnelle. Les cibles spécifiques à ces indicateurs concernent la priorité pour le Centre de **maintenir les frais fixes**, y compris les frais fixes liés au personnel, au niveau atteint au cours du biennat précédent, tout en poursuivant la rationalisation de ses processus opérationnels et administratifs.

11. Les indicateurs de performance du résultat 5 soulignent la priorité accordée au **développement des compétences du personnel**. Les cibles spécifiques à ces indicateurs reflètent l'ambition de développer davantage les capacités du personnel à

utiliser pleinement les technologies et applications d'apprentissage les plus modernes et d'étendre la portée des services du Centre à travers l'apprentissage numérique.

12. Les indicateurs de performance du résultat 6 illustrent l'intention du Centre à **maintenir les normes de bonne gouvernance** observées au cours de l'exercice biennal 2018-19. Entre autres, le Centre visera à continuer à obtenir une opinion non qualifiée de la part du commissaire aux comptes sur les états financiers et leur présentation conforme aux normes IPSAS, à mettre en œuvre en temps utile les recommandations formulées par les auditeurs externe et interne et à conserver la certification ISO/CEI 27001:2013 de son système de gestion de la sécurité de l'information.

13. Les indicateurs de performance du résultat 7 suivent le statut de l'obtention du Drapeau vert par le Centre et les efforts de réduction des déchets. Les cibles spécifiques à ces indicateurs montrent son engagement à **réduire encore plus son empreinte environnementale**.

Partie III

14. Les sept résultats du P&B 2020-21 sont transcendés par trois éléments déterminants, assortis à leur tour d'indicateurs de performance:

- A. la promotion de l'innovation dans l'apprentissage;
- B. la promotion de l'égalité des genres et de la diversité dans toutes les opérations du Centre; et
- C. la promotion du tripartisme, du social dialogue et des normes internationales du travail en tant que valeurs fondamentales sous-tendant l'offre de services de développement des capacités proposée par le Centre;

15. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la promotion de l'innovation dans l'apprentissage mesurent le taux d'investissement dans le développement de nouveaux produits et le nombre de nouveaux produits et d'améliorations aux produits existants résultant de ces investissements. Les cibles montrent que les investissements dans l'innovation augmenteront au cours du biennat 2020-21. L'impact attendu de ces investissements est une augmentation du nombre de nouveaux services de formation, la création d'un environnement plus propice à l'innovation au Centre, et la mise à niveau des infrastructures physiques de formation à travers la création d'un laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage («*Learning Lab*»).

16. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la promotion de l'égalité des genres et de la diversité reflètent l'intention du Centre à intégrer les questions de genre et l'inclusion dans toutes ses

activités de formation; d'atteindre le plein équilibre entre les femmes et les hommes et de promouvoir la diversité géographique au sein du personnel; et d'assurer l'accessibilité des installations du campus pour le personnel et les participants handicapés.

17. Les indicateurs permettant de suivre les performances par rapport à l'élément déterminant transversal de la promotion du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail jaugent dans quelle mesure ce sujet est intégré dans l'offre du Centre. En outre, le Centre concevra de nouveaux services de formation mettant l'accent sur le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail en tant que propositions de valeurs qui différencient l'OIT des autres agences multilatérales œuvrant à la recherche d'un développement durable.

Annexes documentaires

18. Les recettes totales prévues par le Centre pour l'exercice biennal 2020-21 s'élèvent à 82,417 millions d'euros. Les dépenses totales prévues s'élèvent à 82,417 millions d'euros, ce qui donne un budget en équilibre pour la période.

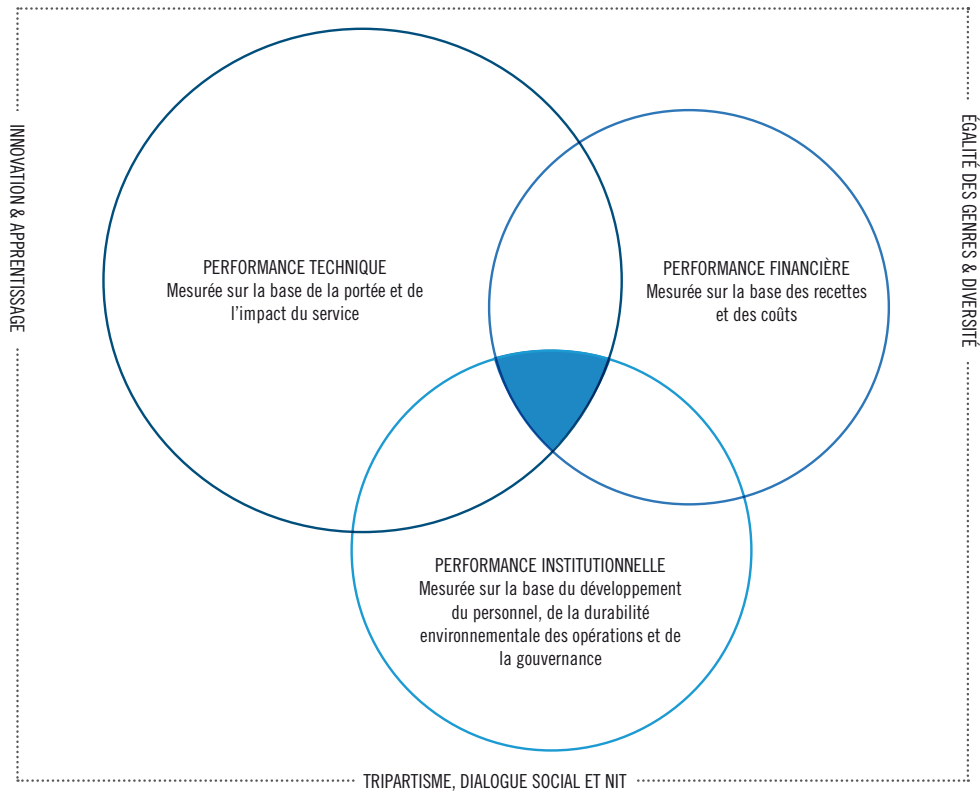
1. RÉSUMÉ DU CADRE STRATÉGIQUE DU CENTRE

19. Comme on le lit dans le Plan stratégique du Centre pour la période 2018-2021, la stratégie de compétitivité est articulée autour de trois dimensions distinctes, interdépendantes et qui se renforcent mutuellement:

- performance technique: c'est la capacité de l'organisation à assurer son mandat de développement, mesurée selon les critères relatifs à la portée et à l'impact du service. La performance technique constitue la dimension centrale d'une performance organisationnelle durable parce qu'elle est directement liée au mandat de développement du Centre;
- performance financière: c'est la capacité de l'organisation à générer des flux de recettes qui lui permettent de couvrir ses coûts, mesurée selon les critères relatifs aux recettes et aux coûts;
- performance institutionnelle: c'est la capacité de l'organisation à mener ses processus internes de manière efficiente et efficace, mesurée selon les critères relatifs au développement et au bien-être du personnel, à la durabilité environnementale des opérations et à la gouvernance interne.

20. Les trois dimensions de la performance sont transcendées par la promotion a) de l'innovation et de l'apprentissage; b) de l'égalité des genres et de la diversité; et c) du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail. Le cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend la stratégie du Centre est décrit ci-après.

LE CADRE STRATÉGIQUE EN UN CLIN D'ŒIL



2. RÉSULTATS ESCOMPTÉS EN 2020-21

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE TECHNIQUE

Résultat 1: Extension de la portée des services

Énoncé

21. Le Centre aura étendu la portée mondiale de ses services de développement des capacités parmi les mandants de l'OIT et les partenaires internationaux, à travers une combinaison d'activités de formation et d'apprentissage présentiels, renforcées par les technologies de l'information, et à distance, souvent réalisées en collaboration avec d'autres institutions de formation. L'accent thématique de cette quête de croissance sera mis sur les interventions de développement des capacités en soutien aux transitions liées à l'évolution du monde du travail. Une attention particulière sera accordée aux partenariats de mise en œuvre avec des institutions de formation locales et régionales liées aux mandants de l'OIT.

Principaux enseignements du passé

22. Les activités de formation présentiels sur le terrain et sur le campus de Turin continuent d'être la modalité préférée par la plupart des participants, en particulier par les mandants de l'OIT. Ces dernières années, le nombre de participants à des activités présentiels est resté stable, à des niveaux élevés dépassant 11 000 personnes par an; la croissance ultérieure du volume de formation présentielle dépendra en partie de l'extension des infrastructures didactiques du campus.

23. Les participants apprécient la valeur ajoutée des activités mixtes qui combinent la formation en face-à-face et l'apprentissage à distance. Pour la période biennale 2018-19, le nombre de participants à distance a *doublé* par rapport au biennat précédent, et bon nombre de ces utilisateurs combinent la participation à une activité présentielle à cette expérience d'apprentissage en ligne.

24. La demande de produits de formation personnalisés a encore augmenté, ce qui oblige le Centre à différencier davantage ses produits pour les groupes cibles et les marchés

régionaux ayant des besoins distincts et des sensibilités tarifaires particulières. Dans ce contexte, le Centre a recouru avec succès aux activités d'apprentissage à distance pour atteindre les participants dans les pays à revenu intermédiaire démographiquement importants comme l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde ou la Russie, ainsi que dans les pays touchés par l'instabilité politique ou les catastrophes naturelles.

25. Outre les services de développement des capacités individuelles reposant sur la formation en groupe et l'apprentissage à distance au rythme choisi par le participant, le Centre a répondu à une demande croissante de services d'appui au renforcement des capacités institutionnelles, en particulier de la part d'établissements de formation liés aux mandants de l'OIT, qui souhaitent des conseils professionnels sur les stratégies de compétitivité, la conception de produits de formation, la commercialisation des services, le développement des ressources humaines et les stratégies de communication. Dans le cadre de la stratégie globale de renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT, la demande de services de renforcement des capacités institutionnelles pour les mandants de l'OIT est susceptible d'augmenter encore.

26. Le Centre est de plus en plus reconnu par l'OIT et ses mandants, mais aussi par les autres agences des Nations Unies et bien d'autres parties prenantes, comme un centre mondial d'apprentissage et d'innovation sur l'avenir du travail. Cette reconnaissance est le résultat direct des investissements dans les nouvelles technologies et applications d'apprentissage au cours des deux derniers exercices biennaux; elle offre au Centre une plateforme solide pour donner suite à l'appel lancé par la Conférence internationale du Travail en 2019 pour assister les mandants de l'OIT dans les transitions liées à l'évolution du monde du travail à travers le renforcement des capacités.

27. Le Centre a maintenu l'étroite collaboration avec l'OIT: en 2018, plus de 60 pour cent de ses activités ont été conçues et exécutées conjointement avec l'OIT, et le montant des recettes tirées de contrats à grande échelle conclus avec les projets de coopération technique du BIT a encore augmenté. Un nouveau domaine de collaboration avec l'OIT s'est ouvert au cours de l'exercice biennal 2018-19, à savoir la prestation de services d'appui au développement des capacités dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et en particulier la formation du personnel du BIT et des mandants de l'OIT sur la manière d'influencer les processus de réforme du système et les exercices de programmation au niveau national.

28. Le Centre devra chercher proactivement de nouvelles possibilités d'étendre les partenariats avec les institutions locales dans les États Membres de l'OIT, dans l'optique d'une conception et d'une réalisation conjointes d'activités présentielles ou à distance. En 2018, moins d'une activité sur cinq a été réalisée en partenariat avec des institutions de formation locales et régionales, un résultat en deçà de l'objectif de 25 pour cent fixé dans le P&B 2018-19.

29. La *Turin School of Development* a apporté une contribution substantielle à la consolidation de la réputation du Centre en tant que pôle d'excellence académique de niveau mondial. La TSD est également un contributeur de premier plan aux recettes du Centre et suscite un intérêt croissant de la part des milieux universitaires internationaux. Elle renforcera sa structure de gouvernance afin d'asseoir sa réputation mondiale.

Changements attendus

30. Fin 2021, le Centre aura encore étendu la portée de ses services auprès des mandants de l'OIT et de ses partenaires nationaux et internationaux, grâce à la réalisation d'un plus grand nombre d'activités présentielles et à une croissance du nombre de participants aux activités à distance. Pour les activités présentielles, cette hausse sera facilitée par l'aménagement du nouveau *Learning Lab* (voir plus bas), qui permettra au Centre d'augmenter le nombre d'activités en matière d'innovation dans l'apprentissage. Le Centre aura également étendu la portée de ses services dans les économies émergentes – avec un accent particulier sur les BRICS – et dans les pays touchés par l'instabilité politique ou les catastrophes naturelles.

31. Le nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre sera maintenu au niveau de 2018-19.

32. Le Centre aura ajouté à son offre une suite de services de conseil en matière de développement des capacités institutionnelles des instituts de formation nationaux et régionaux; ces services incluront la réalisation conjointe d'activités de formation sur le terrain.

Moyens d'action

33. Dans le contexte général du Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, de la Déclaration du Centenaire de la Conférence internationale du Travail, du Programme et budget de l'OIT pour 2020-21, ainsi que du Plan stratégique du Centre pour 2018-2021 et du présent P&B, le travail visant à étendre la portée des services du Centre sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie 2020-21 du Département de la formation et les plans opérationnels des programmes techniques. Les cadres stratégiques des services de soutien tels que FIS, HRS et ICTS tiendront eux aussi compte de l'action du Département de la formation.

34. À travers ses activités, le Département de la formation contribue aux objectifs interdépendants et qui se renforcent mutuellement de développement des capacités: a) des individus; b) des institutions; et c) de l'écosystème (ou de l'environnement favorable) dans lequel ces individus et institutions interagissent:

a) Pour développer les capacités des individus à contribuer à leur tour à l'action collective et à l'engagement dans les institutions du travail, le Centre proposera

des **formations** sur les compétences fonctionnelles et techniques nécessaires pour promouvoir le travail décent, avec un accent sur les thèmes prioritaires énoncés au paragraphe suivant. Il gèrera chaque année un catalogue de cours ouverts sur ces sujets et organisera des activités sur mesure répondant à des demandes et besoins spécifiques pour renforcer les capacités des individus.

b) Pour développer les capacités des institutions, le Centre étendra sa gamme de **services de conseil en gestion** destinés en premier lieu aux ministères du Travail et aux organisations de travailleurs et d'employeurs, et ensuite aux instituts de formation nationaux et régionaux liés aux mandats de l'OIT, notamment à ceux qui s'occupent d'administration du travail et d'enseignement et de formation techniques et professionnels. Pour ces derniers, le Centre verra en ces services de développement des capacités institutionnelles sa contribution directe à la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT et du cadre stratégique du système des Nations Unies en général. Cet exercice d'imposition de l'image du Centre mettra en exergue l'approche de développement des capacités institutionnelles basée sur des valeurs et orientée sur les organisations sans but lucratif qui adoptent des méthodes entrepreneuriales pour répondre à leur mandat de développement. Pour autant que possible, le soutien du Centre englobera la conception et la réalisation conjointes d'activités de formation sur le terrain, et donc le mélange de l'expertise mondiale et des connaissances locales.

c) Pour contribuer au développement d'un environnement propice à l'interaction entre les individus et les institutions, le Centre animera des **conférences, forums, retraites et dialogues** pour le compte de l'OIT ou de parties tierces. Contrairement aux services de développement des capacités des individus et des institutions, les activités visant à renforcer la capacité de rétention de l'écosystème s'intéressent aux *connecteurs* plutôt qu'aux acteurs et recherchent le transfert de connaissances et la collaboration entre pairs. C'est pourquoi le Centre se limitera généralement à jouer un rôle de facilitateur ou d'hébergeur pour ces activités, tandis que pour les activités évoquées aux points a) et b) ci-dessus, sa contribution technique ira souvent au-delà de la simple modération de sessions.

35. Le Centre actualisera encore davantage son portefeuille de produits de formation en face-à-face en mettant l'accent sur la production de contenus multimédias numériques, notamment les livres électroniques et les matériels d'apprentissage en ligne qui permettent aux programmes techniques de mettre à jour en permanence les informations et les utilisateurs afin de contribuer directement aux modules. Le Centre améliorera en outre ses technologies de formation et investira dans la mise à niveau continue des compétences électroniques de ses experts (voir également le résultat 5 de ce P&B et l'élément déterminant de la culture de l'innovation et de l'apprentissage). Le Centre continuera à améliorer les infrastructures didactiques du campus et créera un espace dédié à l'innovation dans l'apprentissage, le *Learning Lab*. Ce laboratoire offrira aux participants des expériences d'apprentissage en immersion totale recourant à la réalité virtuelle; par exemple, les inspecteurs du travail pourront mener des inspections

virtuelles dans un environnement simulé dans le cadre de leur cours. De même, grâce au laboratoire, les experts du Centre pourront appliquer les technologies multimédias les plus récentes pour concevoir et réaliser des formations à l'impact accru. Le *Learning Lab* sera hébergé dans un des pavillons actuellement remis à neuf grâce aux fonds apportés par le gouvernement italien et fera partie intégrante de la plateforme d'innovation dans l'apprentissage promue par la Ville de Turin et la Région Piémont.

36. Le Centre élargira son offre de cours en ligne ouverts à tous (MOOC) et de cours à distance autoguidés pour profiter des économies d'échelle et des coûts par personne inférieurs de ces modalités d'apprentissage. Il facilitera également l'apprentissage expérimental et le prototypage en testant: a) de nouveaux formats d'apprentissage basés sur de grands groupes, comme les *design sprints* et *hackathons*; b) de nouvelles technologies d'apprentissage telles que les applications de réalité virtuelle; et c) de nouveaux sujets de formation, comme l'utilisation des *blockchains* pour la gouvernance des organisations à large base d'adhésion ou des applications d'intelligence artificielle pour doper la productivité des PME. Le Centre étudiera comment séquencer et combiner les modalités d'apprentissage à distance et présentiel afin d'atteindre la portée et l'impact les plus étendus. Une approche systématique pourrait être la suivante:

- lancement d'un MOOC (grande opération de formation qui permettrait aux facilitateurs de retenir un groupe de taille moindre pour l'étape suivante, la formation à distance). Ici, le rôle des modérateurs consisterait à orienter la discussion.
- phase à distance (avec une salle de classe virtuelle et une présence plus marquée des facilitateurs afin de guider chaque participant), prérequis à l'accès à un programme mixte;
- activité mixte.

37. À la fin de ce cycle, les participants devraient faire partie d'un réseau éducatif/professionnel soutenu, si nécessaire, au début par l'OIT. Ces réseaux devront s'affranchir du soutien de l'OIT dans un délai convenu.

38. Tout au long de la période biennale 2020-21, l'offre formative du Centre sera axée sur les huit résultats stratégiques identifiés dans le P&B de l'OIT pour 2020-21. Le Centre proposera également des services de formation contribuant aux trois résultats facilitateurs du P&B de l'OIT pour 2020-21. Ainsi, avec le département MULTILATERALS, le Centre formera les mandants de l'OIT et d'autres partenaires internationaux au plaidoyer pour l'inclusion du travail décent dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (résultat facilitateur A). Il explorera également la possibilité de former les mandants locaux sur la coopération avec les équipes de pays des Nations Unies et sur leur rôle qu'ils peuvent jouer, entre autres, dans les alliances stratégiques et les partenariats multi-intervenants. Avec l'unité EVAL, le Centre organisera des formations en soutien à la fonction interne d'évaluation (résultat facilitateur B). Enfin, avec PROGRAM et PARDEV, le Centre formera le personnel du BIT à la gestion du cycle de programme

par pays de promotion du travail décent et à la mobilisation efficace de ressources pour la coopération pour le développement (résultat facilitateur C). Le Centre mettra au point un cours de formation du personnel sur l'approche commune du développement des capacités du système des Nations Unies et son application à l'action de l'OIT. Le cours, qui sera destiné au personnel du BIT chargé de l'élaboration de projets de développement des capacités, sera testé dans une des régions et déployé ensuite dans les autres. Le Centre continuera également à organiser des activités sur les stratégies et outils de gestion des connaissances, en étroite collaboration avec l'équipe correspondante du siège, et à former le personnel du BIT sur la mise en œuvre du Plan d'action pour la durabilité environnementale de l'OIT.

39. Le Centre appuiera la mise en œuvre des initiatives du Centenaire de l'OIT, notamment celle sur l'avenir du travail. Dans la foulée de l'adoption de la Déclaration du Centenaire par la Conférence internationale du Travail en juin 2019, le Centre proposera des services de formation et de conseil visant à renforcer les capacités des mandants de l'OIT et d'autres partenaires à gérer avec succès les transitions liées à l'évolution du monde du travail, en anticipant ou en répondant aux mégatendances telles que la croissance démographique, la mondialisation, le changement climatique, la pénurie globale de compétences ou encore le progrès technologique. En étroite collaboration avec l'OIT, le Centre accueillera des forums de dialogue interrégionaux sur les divers aspects de l'avenir du travail afin de promouvoir les échanges et de faciliter la coopération entre les acteurs.

40. Le Centre soutiendra également les programmes phares de l'OIT qui entendent démontrer la capacité technique et le leadership réfléchi de l'Organisation dans les domaines d'importance vitale pour la promotion du travail décent pour tous. Parmi ces programmes phares, celui sur «Des emplois au service de la paix et de la résilience» (JPR) s'intéresse plus particulièrement aux pays touchés par l'instabilité politique ou les catastrophes naturelles. Le Centre approfondira le partenariat existant avec l'équipe de coordination du programme JPR et étendra la gamme de ses services de développement des capacités, qui vont des conseils et des formations à la facilitation de projets autonomes de coopération pour le développement, en passant par la diffusion de connaissances. Pour la période 2020-21, le programme JPR du Centre mettra l'accent sur le soutien au développement des capacités des mandants et des autres partenaires de l'OIT à assurer des moyens de subsistance durables pour les populations déplacées de force. Sur un plan thématiquement lié mais néanmoins distinct, le Centre étendra la portée de ses services de développement des capacités dans le domaine de la migration, en réaction aux décisions prises par la CIT 2019 sur le renforcement de l'action de l'OIT sur les migrations internationales de main-d'œuvre afin de répondre aux besoins des mandants et de jouer un rôle de premier plan pour la promotion du travail décent pour les migrants.

41. Le Centre étendra ses partenariats existants avec d'autres organisations multilatérales à la prestation de services de soutien au renforcement des capacités. Par exemple, avec l'École des cadres du système des Nations Unies (le «*Staff College*», voisin du Centre), il offrira en 2020 et 2021 un programme conjoint de formation en leadership exécutif pour le personnel du BIT. En étroite collaboration avec PROGRAM, le Centre contribuera au débat sur l'avenir de l'apprentissage et de l'enseignement mené par le Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. Avec MULTILATERALS, le Centre jouera un rôle dans le nouveau système des coordonnateurs résidents lancé cette année sous la houlette de l'Office de coordination des opérations de développement des Nations Unies; le Centre devrait intervenir dans la conception et la réalisation d'un module de formation destiné aux coordonnateurs résidents sur le lien entre le développement durable et le travail décent.

42. Le Centre continuera à prendre part au programme conjoint de développement du personnel avec le BIT. Les activités conjointes porteront sur la formation du personnel nouvellement recruté, des directeurs des bureaux extérieurs et des cadres supérieurs, et chercheront à contribuer directement à la réalisation du programme de réforme de l'OIT et des Nations Unies en général.

43. La *Turin School of Development* (TSD) est complètement intégrée dans les programmes de formation du Centre, et chaque master renforce encore l'avantage comparatif du Centre en tant que plateforme mondiale d'échange de connaissances et d'expertise régionale et nationale. Au cours du prochain biennat, la TSD étendra son offre de masters à plusieurs autres domaines techniques, par exemple le développement avec des universités et des instituts de recherche de renommée mondiale de programmes débouchant sur la délivrance d'un certificat, comme on le lira dans la section relative au résultat 2. Le groupe de recherche créé en coopération avec de tels universités et instituts de recherche sera renforcé. Une attention particulière sera accordée aux domaines communs à l'Agenda du travail décent et au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Évaluation des risques

44. Les principaux risques sont les suivants:

- le Centre perd le soutien des mandats de l'OIT;
- le Centre ne possède pas les moyens financiers permettant de développer de nouveaux produits de formation;
- le Centre manque des ressources financières nécessaires pour investir dans la mise à niveau des compétences de ses experts;
- les experts du Centre mettent du temps à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à l'évolution des technologies de l'apprentissage et des approches didactiques;

- le Centre ne parvient pas à attirer le talent et la diversité nécessaires au sein de son personnel pour répondre aux besoins distincts de participants de tranches d'âge, de régions et de niveaux de formation différents;
- les produits de formation du Centre sont considérés comme trop généraux et insuffisamment orientés sur les groupes cibles et leurs besoins distincts;
- les produits de formation du Centre sont jugés trop chers.

45. En réponse à ces risques, le Centre:

- cherchera en priorité, dans la mesure du possible, un financement pour l'innovation dans les produits de formation, y compris les nouvelles technologies de l'apprentissage et approches didactiques;
- mettra davantage l'accent sur la mise à jour permanente des compétences de ses experts (voir résultat 5 et élément déterminant transversal B);
- impliquera les futurs participants en général, et ceux représentant les mandant de l'OIT en particulier, dans la conception de nouveaux produits de formation adaptés aux contextes régional et local;
- abaissera, le cas échéant, les coûts de participation par personne en recourant aux modalités de formation à distance;
- limitera la hausse des frais fixes non liés au personnel en adoptant un budget à croissance réelle zéro pour ce poste de coûts (voir résultat 4);
- sera en liaison permanente avec les représentants des groupes des travailleurs, des employeurs et des gouvernements du Conseil.

Indicateurs

46. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 1 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 1.1. Nombre de participants à des activités présentiels, ventilé par genre, mandant tripartite, lieu de formation (terrain ou campus) et montrant la part de ces participants présentiels impliqués dans des activités mixtes (c.-à-d. combinées avec des activités à distance, voir indicateur 1.2)
<i>Cible (nombre cumulé pour la période biennale 2020-21):</i> 22 500 participants, dont 45% de femmes. Parmi eux: 2 800 participants employeurs, 3 200 participants travailleurs et 3 000 participants venus de ministères du Travail
Base de référence (2018): Nombre total de participants: 10 668, dont 44,3% de femmes. Parmi eux: 1 245 participants employeurs, 1 462 participants travailleurs et 1 285 participants venus de ministères du Travail
Indicateur 1.2. Nombre de participants à des activités à distance, ventilé par genre, mandant tripartite et modalité de formation (p. ex. MOOC, cours autoguidés, etc.)
<i>Cible (nombre cumulé pour la période biennale 2020-21):</i> 20 000 participants, dont 45% de femmes. Parmi eux: 2 000 participants employeurs, 4 000 participants travailleurs et 2 000 participants venus de ministères du Travail
Base de référence (2018): 7 743 participants à distance actifs, représentant au total 9 765 inscriptions, dont 45,8% de femmes Parmi eux: 679 participants employeurs, 1 766 participants travailleurs et 894 participants venus de ministères du Travail

Indicateur 1.3. Pourcentage d'activités de formation conçues et/ou réalisées en partenariat institutionnel avec des départements techniques du BIT et/ou des bureaux extérieurs de l'OIT
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 66%
Base de référence (2018): 65,1%
1.4. Nombre de fonctionnaires du BIT formés par le Centre
Cible (nombre cumulé pour la période biennale 2020-21): 1 600 participants à des activités présentiels et 1 300 participants à distance actifs
Base de référence (2018): 745 participants à des activités présentiels et 607 participants à distance actifs
Indicateur 1.5. Pourcentage d'activités conçues et/ou réalisées en partenariat avec d'autres institutions de formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 20%
Base de référence (2018): 13,3%
Indicateur 1.6. Nombre d'institutions de formation atteintes par les services du Centre en matière de conseil en développement des capacités institutionnelles
Cible pour la période biennale 2020-21: 10
Base de référence: N/D

Résultat 2: Impact accru du service

Énoncé

47. Le Centre aura amélioré la qualité et l'impact de ses services de soutien et aligné son cadre d'assurance qualité de ses formations sur les pratiques d'excellence observées à l'échelon mondial.

Principaux enseignements du passé

48. Les participants qui viennent au Centre ont des attentes de plus en plus élevées en matière de qualité de la formation et des services tels que l'hébergement et la restauration. Ces dernières années, le Centre a donc redoublé d'efforts pour améliorer tant la qualité de son offre de formation que l'expérience de vie sur le campus, notamment l'hébergement, la restauration et les activités sociales. Par exemple, au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre a accru l'utilisation des technologies de l'information dans les activités de formation sur le campus grâce au déploiement de plateformes d'apprentissage en ligne. Il a également commandé un examen externe de ses processus et outils de suivi et d'évaluation pour les activités à distance et, par la suite, amélioré ce système. En ce qui concerne les services aux participants, le Centre a réaménagé l'espace de réception et le comptoir des relations avec les participants; amélioré la qualité des services de restauration et ouvert un magasin sur le campus.

49. Aujourd'hui, le Centre est en mesure de documenter la hausse du niveau de satisfaction des participants et l'accroissement de l'impact de ses services de formation grâce à la mise en place de tests d'évaluation des connaissances avant et après les activités, ainsi qu'à la réalisation d'évaluations externes pour la cinquième année consécutive. Cette approche basée sur des preuves a été chaleureusement saluée par l'OIT, ses mandants et les participants.

Changements attendus

50. Tout au long de la période biennale 2020-21, le Centre mettra davantage l'accent sur la qualité en tant que facteur de différenciation essentiel de ses services. Pour ce faire, le Centre continuera à prendre les mesures qui l'aligneront progressivement sur la norme ISO 21001:2018 sur les institutions de formation. La feuille de route pour l'application de ces mesures est illustrée dans l'analyse des lacunes menée par le Centre en 2019.

51. Le Centre poursuivra l'affinement de son système interne de suivi et d'évaluation en mettant en pérennisant les panels d'évaluation de suivi testés au cours du biennat 2018-19.

52. D'ici à la fin de 2021, le Centre aura également rénové ses infrastructures de formation et ouvert un laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage au pavillon Africa 11 (voir également les résultats 1 et 6 du P&B).

Moyens d'action

53. Le travail visant à améliorer la qualité des services du Centre sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie 2020-21 du Département de formation et du Plan directeur pluriannuel à horizon mobile du Service des infrastructures et des services internes (pour la partie relative au *Learning Lab*).

54. Le Centre mettra l'accent sur la qualité dans tous les aspects de son travail, afin de garantir aux participants une expérience exceptionnelle. Le Centre poursuivra son alignement sur la norme ISO 29993 sur les services d'apprentissage extérieurs à l'enseignement officiel. Cette norme confère un outil de gestion commun aux institutions qui offrent des produits et services de formation et leur permet de répondre aux attentes et besoins des apprenants et des autres utilisateurs. En 2020, dans le cadre de ce processus d'alignement, le Centre continuera l'exercice (entamé en 2019) de documentation des processus et outils d'assurance qualité existants et, le cas échéant, en développera d'autres. Il interrogera également ses mandants et ses autres partenaires sur la question de savoir si une certification ISO est susceptible d'améliorer la perception qu'ont les participants de la qualité de ses services de formation. D'ici à la fin de 2021, le Centre se sera aligné sur la norme ISO; le Conseil devra alors décider s'il faut demander la certification en 2022.

55. Le Centre consolidera son offre de programmes de formation modulaires débouchant sur un diplôme qui vont au-delà des exigences pour l'obtention des certificats de réussite et de participation. Cette consolidation sera basée sur les preuves relevées lors de la phase pilote menée au cours du biennat 2018-19. Pour la fin de l'année 2020, les lignes directrices unifiées pour la conception et la réalisation de tels programmes de formation modulaires deviendront obligatoires pour tout le Département de la formation. Le Centre étudiera la pertinence de créer un certificat de compétence ou un programme d'accréditation pour les institutions de formation qui auront bénéficié de ses services de conseil en matière de développement des capacités institutionnelles.

Évaluation des risques

56. Les principaux risques sont les suivants:

- la certification ISO est un exercice complexe qui exige le réaligement des processus et outils de gestion de la qualité. L'examen et le réaligement des processus pourraient se heurter à une certaine réticence interne;
- le Département de la formation pourrait manquer des capacités internes nécessaires pour faciliter la documentation des processus et outils d'assurance qualité et diriger son alignement dans l'optique de la certification ISO;
- le financement alloué par le P&B 2020-21 à la certification pourrait être insuffisant;
- les programmes techniques pourraient, pour des questions de coûts, se montrer réticents à l'unification des normes sous-tendant les programmes modulaires débouchant sur un diplôme.

57. En réponse à ces risques, le Centre:

- mènera une campagne de communication interne afin de sensibiliser le personnel aux avantages de la certification et au bien-fondé du processus; et, dans le cadre de cet exercice,
- insistera sur le lien direct entre les exigences de la norme ISO 21001 et la nécessité de la conformité aux normes de qualité pour les activités de formation débouchant sur un diplôme, tout en veillant à ce que ces normes ne constituent pas un obstacle pour l'accès à la formation d'un groupe donné de mandants;
- identifiera, si possible, des sources de financement additionnel pour couvrir les coûts de la certification.

Indicateurs

58. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 2 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 2.1. Niveau de satisfaction des participants, mesuré en fin d'activité, quant à la qualité globale de la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 4,5
Base de référence (2018): 4,5
Indicateur 2.2. Pourcentage de participants acquérant de nouvelles connaissances grâce à la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 85%
Base de référence (2018): 83,9%
Indicateur 2.3. Pourcentage de participants appliquant les connaissances nouvelles acquises après la formation
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 75%
Base de référence (2018-19): 71,4%
Indicateur 2.4. Alignement du cadre d'assurance qualité du Centre sur les bonnes pratiques mondiales
Cible: Exigences de la norme ISO 21001 pour la certification remplies pour la fin de la période biennale
Base de référence: 75%
Indicateur 2.5. Établissement d'un laboratoire de l'innovation dans l'apprentissage
Cible: Inauguration avant la mi-2021
Base de référence (2019) Concept préliminaire finalisé, basé sur le plan de financement du ministère italien des Affaires étrangères

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Résultat 3: Consolidation de la base de financement

Énoncé

59. Le Centre aura augmenté ses recettes et diversifié davantage sa base de financement.

Principaux enseignements du passé

60. Pour la période biennale 2018-19, environ deux tiers des recettes totales du Centre devraient provenir des activités de formation, de la production de médias et des autres sources. Le solde sera composé des contributions volontaires non affectées des partenaires de développement et des recettes diverses. Le montant des contributions volontaires non affectées devrait rester stable, mais leur poids relatif par rapport aux recettes totales a diminué en raison de la forte hausse de tous les autres produits gagnés.

61. La hausse des produits gagnés est essentiellement le résultat de l'augmentation du nombre d'activités sur mesure, y compris celles prévues par des accords de service liés à des projets de coopération technique à grande échelle de l'OIT et celles réalisées dans le cadre de projets de coopération pour le développement obtenus à la suite d'appels d'offres. La part des participants autofinancés aux cours ouverts devrait elle aussi rester stable pour le biennat 2018-19, assurant ainsi une autre source de financement et contribuant à la diversification des recettes.

62. Globalement, la stratégie de diversification des sources de financement a donné des résultats extrêmement satisfaisants au cours du biennat 2018-19. Le Centre devrait remplir ses obligations financières et enregistrer un excédent d'exploitation.

Changements attendus

63. Le Centre continuera à tirer les recettes qui lui permettent de remplir ses obligations financières de plusieurs sources, comme lors des périodes biennales précédentes. Il maintiendra les contributions volontaires au niveau actuel et augmentera progressivement les produits gagnés provenant des activités de formation, de la production de médias et des autres sources.

Moyens d'action

64. Le travail déployé par le Centre pour consolider sa base de financement sera guidé par le cadre de mise en œuvre de la stratégie du Département de la formation et les plans de travail par unité, avec un accent particulier sur celui du Service des partenariats et du développement de programmes.

65. Au cours de l'exercice biennal 2020-21, le Centre poursuivra ses efforts pour renforcer sa base de ressources grâce à une stratégie en deux volets qui repose sur la mobilisation de contributions volontaires non assorties de conditions et sur la génération de recettes par les activités de formation, la production de médias publications et les autres sources.

66. Pour mobiliser des contributions volontaires, le Centre maintiendra et approfondira sa collaboration avec ses partenaires traditionnels, parmi lesquels les gouvernements de l'Italie, du Portugal, de l'Irlande et du Japon. En outre, le Centre cherchera à obtenir des contributions volontaires de nouveaux partenaires du développement, y compris des contributions en nature, comme le détachement temporaire d'experts.

67. Pour augmenter les produits gagnés provenant des activités de formation, le Centre cherchera à ancrer sa présence sur les marchés existants en proposant les mêmes services:

- Pour les cours ouverts, le Centre utilisera davantage les campagnes ciblées sur les médias sociaux afin d'attirer des participants et affinera ces campagnes sur la base des données contenues dans ses systèmes de gestion des activités et des participants et de gestion des informations sur les clients. Il introduira de nouveaux outils de marketing numériques tels que les magazines en ligne et la narration afin de différencier son offre de celle de ses concurrents et d'accrocher l'attention des prospects plus jeunes, qui cherchent des informations essentiellement sur l'internet et les réseaux sociaux.
- Pour les activités sur mesure, le Centre cherchera à en augmenter le nombre à travers des campagnes de sensibilisation ciblées destinées aux partenaires du développement dont le mandat est de parrainer des interventions de renforcement des capacités individuelles ou institutionnelles pour les mandants et les autres partenaires de l'OIT: a) dans les pays touchés par la fragilité; et b) dans les pays à revenu intermédiaire. Le Centre collaborera étroitement dans le premier cas avec le programme JPR de l'OIT, et dans le second avec l'unité des partenariats non traditionnels de PARDEV, en mettant l'accent sur les modèles de coopération Sud-Sud et triangulaire.
- Le Centre renforcera sa capacité d'analyse du web afin de mieux comprendre comment les utilisateurs interagissent avec son contenu en ligne à travers les différents canaux et appareils à leur disposition. Il étendra son écosystème de marketing numérique afin de promouvoir ses activités, sur la base de trois éléments distincts: optimisation de la recherche sur les moteurs en ligne, médias sociaux et marketing ciblé. ICTS et

LIP travailleront de concert à l'élaboration de stratégies durables qui capitaliseront sur l'interconnexion de ces éléments.

68. Le Centre cherchera à consolider sa présence sur les marchés existants et proposera de nouveaux produits en:

- se profilant comme une plateforme centrale pour le débat sur l'avenir du travail, grâce au lancement de cours ouverts et d'activités sur mesure liés à l'initiative du Centenaire sur ce sujet;
- élargissant sa gamme de services de production de médias numériques à des fins de formation, et en les commercialisant dans le cadre des paquets de services de soutien au développement des capacités proposés à d'autres institutions de formation; et
- établissant pour les services de soutien au développement des capacités institutionnelles une fonction dédiée chargée de combiner et de commercialiser les services de conseil en gestion du Département de la formation dans les domaines du développement de stratégies organisationnelles, du développement des ressources humaines, du marketing orienté sur les services, du développement du portefeuille, de la communication numérique et des technologies d'apprentissage, entre autres. Comme indiqué au paragraphe 34 b), le Centre destinera ces services de conseil en gestion aux institutions de formation sans but lucratif liées aux mandants de l'OIT et alignera son approche sur le cadre stratégique mondial de l'Organisation.

69. Le Centre étudiera la possibilité de diversifier son offre de services en pénétrant de nouveaux marchés grâce de nouveaux produits. En particulier, et comme décrit au paragraphe 41, le Centre espère mettre au point et tester de nouveaux produits de développement des capacités pour le compte, entre autres, de l'Office de coordination des opérations de développement des Nations Unies et du Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination.

70. Le Centre élargira son portefeuille de projets à grande échelle, où les activités de formation au niveau national sont réalisées pour le compte de projets facilités par l'OIT, regroupées en plusieurs parcours d'apprentissage s'étalant sur plusieurs années. Citons comme exemples de tels projets à grande échelle le projet sur les achats publics et les interventions de soutien au développement des capacités dans le cadre du projet SKILLS 21 de l'OIT au Bangladesh. Le Centre cherchera à approfondir la collaboration avec PARDEV afin d'être intégré *structurellement* dans la conception des projets de coopération pour le développement de l'OIT et d'être plus systématiquement utilisé comme vecteur du soutien au développement des capacités fourni à travers ces projets. Les efforts de mobilisation de ressources engloberont également la participation à aux appels d'offres pour les contrats de coopération technique financés par des partenaires du développement comme l'Union européenne, la Banque mondiale ou d'autres institutions financières internationales, en consultation avec les bureaux extérieurs de l'OIT et PARDEV.

71. Le Centre élargira également l'ampleur des opérations menées sur le campus en basse saison, notamment en lançant les produits de formation testés avec succès lors du biennat 2018-19, comme les universités d'été et d'hiver. Pendant les périodes creuses, le Centre intensifiera ses efforts pour accueillir des réunions à grande échelle organisées par l'OIT ou par des tiers.

Évaluation des risques

72. Les principaux risques sont les suivants:

- les contributions volontaires reçues par le Centre pourraient encore baisser en raison des contraintes budgétaires rencontrées par les partenaires traditionnels du développement;
- indirectement, ces contraintes budgétaires pourraient affecter les recettes provenant des activités de formation liées à des projets de coopération technique financés par ces partenaires et mis en œuvre par l'OIT);
- les recettes provenant de projets financés par des partenaires du développement non traditionnels tels que les fondations internationales et les entreprises multinationales pourraient être perdues parce que ces organisations imposent des conditions, telles que des plafonds pour les coûts indirects éligibles ou des obligations de rapport, que le Centre ne peut remplir;
- les participants autofinancés des pays à revenu intermédiaire pourraient trouver les activités du Centre trop chères et opter pour une offre locale plus compétitive.

73. En réponse à ces risques, le Centre:

- continuera à renforcer l'unité de développement des partenariats intégrée au Département de la formation afin d'étendre ses opérations de participation à des appels d'offres et ses activités de promotion;
- flexibilisera davantage sa politique tarifaire pour les activités sur mesure, y compris en octroyant des remises en cas d'achat groupé dans le cadre de contrats à grande échelle, ou en cas d'organisation d'activités sur le campus pendant la basse saison;
- mettra l'accent sur les campagnes de promotion visant des groupes cibles moins regardants sur le coût, comme les cadres moyens de la fonction publique et les fonctionnaires des agences des Nations Unies;
- redoublera d'efforts pour toucher les missions permanentes à Genève, afin de sensibiliser les États Membres à son offre de services d'apprentissage.

Indicateurs

74. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 3 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 3.1. Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias (état financier V)
Cible: 50 millions d'euros
Base de référence (2018): 24,246 millions d'euros
Indicateur 3.2. Recettes provenant des activités de formation et de la production de médias liées à des accords de financement d'un montant supérieur à 500 000 euros
Cible: 8 millions d'euros
Base de référence (2018): 13,5 millions d'euros
Indicateur 3.3. Taux de réussite de la participation aux appels d'offres, exprimé en pourcentage de contrats décrochés par rapport au nombre total d'offres soumises pendant l'année civile
Cible (moyenne pour la période biennale 2018-19): 33%
Base de référence (2018): 44%

Résultat 4: Rationalisation des coûts

Énoncé

75. Le Centre aura appliqué une politique de croissance réelle zéro pour ses frais fixes au cours de la période biennale 2020-21. Les économies réalisées sous certains postes budgétaires auront été réaffectées aux domaines prioritaires pour le biennat. En outre, le Centre aura aligné le niveau de personnel sur celui du biennat précédent. Il aura continué à rationaliser ses processus opérationnels et administratifs afin d'identifier les gains d'efficacité possibles et redéployé deux positions administratives vers le Département de la formation.

Principaux enseignements du passé

76. Le Centre continue à veiller à ce que les dépenses fixes soient maintenues au niveau le plus bas possible afin d'assurer la compétitivité de ses produits. Cela signifie que les moyens financiers sont dirigés vers des domaines prioritaires dans le cadre du processus de budgétisation.

77. Les niveaux actuels de dotation en personnel ont été maintenus au cours de la dernière période biennale. Le projet de rationalisation simplifie et automatise les processus, de sorte à réaliser des économies et à permettre le redéploiement de personnel dans les programmes techniques.

78. Des efforts considérables ont également été déployés pour redéfinir, simplifier et rationaliser les processus commerciaux et administratifs. Un tel travail nécessite non seulement une planification, mais aussi des consultations approfondies avec les membres du personnel à tous les niveaux, ainsi que des compétences internes et externes dans le domaine des technologies de l'information et des bonnes pratiques financières. De nouveaux outils informatiques ont été créés; les politiques, règles et procédures existantes ont été révisées ou remplacées; ou de nouvelles mesures ont été adoptées pour soutenir les changements proposés. Le déploiement des projets achevés a eu un impact sur la manière dont les membres du personnel travaillent et a permis de simplifier ces processus grâce à l'utilisation de nouveaux outils informatiques.

79. Le Centre étudie l'utilisation des médias sociaux pour accroître sa portée et améliorer la communication de son catalogue. Les résultats de cette initiative ont été analysés, et il en ressort que le Centre doit encore affiner l'utilisation de ces outils.

Changements attendus

80. Le Centre continuera à utiliser le système financier ERP, le système d'information d'entreprise et le Campus en ligne pour étendre leurs capacités analytiques et fournir des informations plus pertinentes pour le suivi et la prise de décisions.

81. Après avoir réalisé une analyse de rentabilité et mené des tests au cours du biennat 2018-19, le Centre migrera certains de ses services informatiques centraux vers le *cloud* afin de profiter d'économies d'échelle et d'économiser sur la prestation de services et les investissements infrastructurels.

82. Pour atteindre une efficacité opérationnelle majeure, le Centre testera l'utilisation d'outils, à savoir les *chat bots* et l'apprentissage automatique, sur ses réseaux sociaux, et ce afin d'améliorer l'expérience individuelle lors de l'inscription et sur le Campus en ligne, ainsi que pour fournir aux participants des réponses en temps utile.

83. Les efforts de rationalisation se poursuivront, avec la révision et la simplification d'autres processus opérationnels et administratifs.

Moyens d'action

84. Pendant la période biennale, les informations contenues dans le système financier ERP actuel, le système d'information d'entreprise et le Campus en ligne seront étendues pour permettre une analyse approfondie des données grâce à la disponibilité permanente d'informations complètes et fiables sur une grande partie des indicateurs et sur les prévisions de recettes provenant des activités de formation et de la production de médias, entre autres choses.

85. Comme l'a confirmé le test effectué au cours du biennat 2018-19, le Centre migrera vers le cloud les services informatiques identifiés et proposera des applications collaboratives qui faciliteront grandement le travail du Département de la formation. Avant de tester l'utilisation de nouveaux outils sur ses comptes sociaux et sur le Campus en ligne, le Centre mènera un examen extensif de l'usage qui en est fait et sélectionnera les meilleurs outils, dans l'optique d'un déploiement pendant le biennat 2020-21.

86. Les efforts de rationalisation des processus liés, entre autres, aux voyages officiels, à la budgétisation et à l'approbation des activités, à la gestion des performances, au recrutement et à l'enregistrement des participants, seront déployés en cours de biennat, avec l'automatisation partielle ou totale de ces processus, accompagnée d'une révision des politiques, règles et procédures correspondants. Dans certains cas, le personnel devra être formé à l'utilisation des nouveaux outils.

Évaluation des risques

87. Les principaux risques sont les suivants:

- s'il est tenu compte de l'inflation et des fluctuations des taux de change dans le budget, le pouvoir d'achat du Centre pourrait ne pas suffire pour faire face à des frais fixes inattendus;
- les résultats financiers actuels du Centre pourraient s'écarter de manière significative du budget approuvé et pourraient être insuffisants pour soutenir l'exécution du programme pour le biennat;
- certains services internes d'appui à la formation pourraient ne plus être capables de faire face à la demande sans cesse croissante découlant de la hausse du volume d'activité et des accords portant sur plusieurs années;
- le Centre pourrait enregistrer des retards dans la mise en service des nouveaux outils informatiques ou la publication de politiques, règles et procédures révisées ou nouvelles en raison de la poursuite des efforts de rationalisation concomitante à la hausse de la demande interne de soutien aux activités. Avec les différents projets d'automatisation et d'amélioration qui sont menés en même temps, le Centre pourrait rencontrer des problèmes dans le déploiement des nouveaux outils informatiques en raison du manque de temps disponible pour suivre la gestion des projets ou mener une analyse d'impact complète.

88. En réponse à ces risques:

- le budget biennal du Centre tient compte des prévisions relatives à l'inflation et aux taux de change réalisées sur la base de sources fiables, et une provision a été inscrite au budget pour couvrir les dépenses imprévues;
- tout au long de la période biennale, la Direction du Centre procède à des examens réguliers qui évaluent sa santé financière et ses performances et permettent de prendre des décisions bien informées et, le cas échéant, les mesures de correction nécessaires;

- le Centre poursuit la rationalisation de ses processus opérationnels et administratifs afin d'atteindre une efficacité accrue et d'assurer la réponse en temps utile à la demande de services;
- avant le déploiement des nouveaux outils, les transactions seront dûment testées, les règles et procédures seront rédigées et le personnel concerné sera formé afin de minimiser les interruptions du service;
- pour la mise en place de tout nouvel outil informatique ou pour toute modification des applications, le Centre suivra les pratiques d'excellence en matière de gestion de tels projets.

Indicateurs

89. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 4 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 4.1. Pourcentage des frais généraux d'exploitation par rapport aux dépenses totales
Cible: 25%
Base de référence (2018): 25%
Indicateur 4.2. Nombre de processus opérationnels et administratifs rationalisés
Cible: 8 processus
Base de référence (2018): 4 processus

RÉSULTATS LIÉS À LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Résultat 5: Personnel compétent et motivé

Énoncé

90. Le Centre aura étendu le socle de compétences de son personnel et renforcé son système interne de reconnaissance des performances. Le Centre entend être un lieu de travail de confiance, qui promeut une culture valorisant la diversité, l'innovation, la responsabilisation, la transparence et de bonnes relations de travail.

Principaux enseignements du passé

91. Au cours de la période biennale 2018-19, les activités de développement des ressources humaines du Centre ont été guidées par le plan d'action au niveau opérationnel des Services des ressources humaines (HRS).

92. Le Centre a également maintenu son niveau actuel d'investissement dans la formation et le perfectionnement du personnel afin de renforcer les compétences et l'expertise thématique de son corps enseignant et du personnel d'appui sur les dix résultats du P&B de l'OIT pour 2018-19, en mettant l'accent sur la capacité d'innovation, la diversification des compétences linguistiques et l'acquisition de compétences techniques de pointe, en particulier dans le domaine de l'apprentissage certifié et des compétences pédagogiques.

93. Conformément à l'indicateur 5.1 du P&B 2018-19, le Centre a élaboré et lancé un nouveau module de leadership et de développement pour donner aux cadres les moyens de devenir des leaders capables de contextualiser la direction de personnel afin d'obtenir des résultats en tirant pleinement parti des énergies, des compétences et des talents individuels. Cette possibilité d'apprentissage a été offerte à une première cohorte de leaders, conformément à l'indicateur. Une fois élargi, le module de leadership et de perfectionnement contribuera à la création d'une culture de management commune et à l'établissement d'une communauté de pairs qui partageront les mêmes valeurs et principes de management.

94. L'indicateur 5.2 vise à promouvoir l'accréditation en matière de facilitation de l'apprentissage pour le personnel participant à la conception et à l'exécution des activités d'apprentissage et de formation. Plusieurs fonctionnaires se sont engagés dans ce processus de certification. Le Centre dispose ainsi d'une bonne base de facilitateurs certifiés.

95. Conformément à l'indicateur 5.3, un nouveau système de reconnaissance et de récompense a été mis à l'essai en 2018 pour reconnaître le mérite tant individuel que collectif. Le Centre a également lancé un processus visant à envisager de nouvelles approches en matière de gestion des performances.

96. Le Centre a activement étudié la possibilité d'étendre les programmes de mobilité et d'échange de personnel entre le Centre et le Siège afin de renforcer l'intégration et de développer les compétences techniques et les connaissances dans les domaines essentiels de l'action de l'OIT. On constate une tendance aux échanges de personnel entre les deux entités, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour jeter des ponts solides entre les deux lieux d'affectation.

97. Des initiatives visant à promouvoir la cohésion de groupe ont été proposées à toutes les équipes du Centre, qui ont pu bénéficier de la possibilité d'organiser des retraites d'équipe et des activités de consolidation d'équipe ou de coaching au cours du biennat 2018-19.

98. Dans le cadre du plan d'amélioration découlant de l'audit sur la santé et la sécurité au travail réalisé à l'échelle du Centre en 2017, un certain nombre d'initiatives ont été menées en 2018-19 dans des domaines à risque, tant au niveau de l'organisation que des infrastructures. Le Centre a ainsi effectué, en collaboration avec le Comité de la sécurité et santé au travail, une évaluation objective et axée sur les risques du stress lié au travail, suivant la méthodologie des meilleures pratiques.

Changements attendus

99. Tout au long de la période 2020-21, le Centre continuera à promouvoir et à développer son capital humain en investissant dans les activités de formation du personnel. Des parcours d'apprentissage spécifiques et structurés seront établis pour soutenir le développement du leadership et les accréditations professionnelles, avec un accent particulier sur les techniques de facilitation de l'apprentissage. À la suite d'une évaluation complète des besoins de formation, un plan de formation et de développement sera mis en place pour les deux catégories de personnel. La cohésion au sein des équipes et la collaboration entre les équipes seront renforcées.

100. La gestion des performances sera largement repensée; en effet, le Centre adoptera un cadre basé sur des objectifs et sur le développement, conformément aux pratiques d'excellence en la matière.

101. Les importants projets sur la SST en cours de mise en œuvre seront achevés et offriront au personnel du Centre et à toute la communauté présente sur le campus un environnement plus sûr et plus sécurisé.

102. Enfin, la Direction du Centre et le Comité du Syndicat du personnel rechercheront un dialogue social plus fort et plus constructif en utilisant les moyens d'information, de consultation et de négociation déjà à la disposition des deux parties.

Moyens d'action

103. Les activités de développement des ressources humaines du Centre seront guidées par le plan opérationnel des Services des ressources humaines.

104. Le développement du leadership sera adéquatement soutenu. Le programme sera proposé à tous les fonctionnaires investis de responsabilités managériales. Des parcours d'apprentissage spécifique seront créés dans l'optique de renforcer ces rôles. L'objectif ultime consiste à assurer que l'ensemble du personnel partage les mêmes valeurs et les mêmes responsabilités de promotion d'un lieu de travail productif, innovateur et créatif.

105. Le Centre entend être un lieu de travail fondé sur des valeurs et qui promeut la diversité, le changement et l'innovation. Ces trois aspects sont les moteurs d'un environnement d'apprentissage et de travail inclusif et dynamique.

106. Le changement et l'innovation sont inhérents à la raison d'être du Centre. En tant que prestataire mondial de services de formation, il se doit d'ouvrir les activités de développement du personnel à toutes les catégories de fonctionnaires en leur proposant une gamme d'activités qui répondent de manière flexible aux besoins institutionnels et individuels et rencontrent les exigences du personnel en matière d'équilibre entre le travail et la vie privée.

107. Les cadres modernes de gestion des performances insistent sur la nécessité de passer de la simple appréciation à un modèle basé sur la rétroaction permanente. Le Centre s'est attelé à revoir son système de gestion des performances et acté le passage des rapports d'évaluation basés sur les tâches à une gestion des performances orientée sur les objectifs et le développement.

108. Un processus de recrutement et de sélection plus agile permettra au Centre d'attirer des professionnels qualifiés et motivés. Ce processus mettra l'accent sur la diversité géographique et de genre.

109. Le Centre partage avec la communauté des Nations Unies des valeurs et des convictions, ainsi qu'un sens aigu des principes éthiques consacrés par la Commission de la fonction publique internationale. Une culture organisationnelle qui promeut la responsabilité, le comportement éthique et la transparence contribue à la création d'un environnement propice où le respect et la confiance s'observent à tous les niveaux. De nouvelles actions seront menées pour renforcer l'adhésion aux valeurs éthiques de

l'OIT et des Nations Unies en général. Les liens avec le responsable de l'éthique de l'OIT seront consolidés afin d'assurer un accès aisé aux conseils professionnels et aux procédures de lancement d'alerte. Des activités de sensibilisation et des campagnes d'information seront lancées en collaboration avec ce dernier afin de renforcer la responsabilité et l'éthique à travers le Centre.

110. Le Centre reconnaît l'importance du dialogue social. Un dialogue ouvert et le partage d'informations sont la clé du succès de la résolution des problèmes relatifs aux conditions d'emploi et au cadre contractuel. En ce sens, la Direction et le Syndicat du personnel devraient baliser le terrain pour un nouveau modèle de relations basées sur la confiance, qui englobe des retraites entre la Direction et les représentants du personnel, ainsi que des initiatives de formation conjointes visant à élaborer des techniques de négociation ouvertes et constructives ou à identifier des projets communs.

Évaluation des risques

111. Les principaux risques sont les suivants:

- l'environnement et la culture institutionnels sont défavorables au changement et aux réformes en matière de ressources humaines;
- la formation au leadership ne débouche pas sur les niveaux attendus;
- le Centre ne dispose pas des moyens financiers, humains et informatiques nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action;
- un incident de sécurité majeur se produit sur le campus ou sur le terrain et touche le personnel et les participants.

112. En réponse à ces risques, le Centre:

- promouvra une approche participative de la mise en œuvre des politiques des ressources humaines et la consultation avec les principaux acteurs et le Syndicat du personnel;
- orientera la dotation en personnel des Services des ressources humaines afin de tenir compte des nouvelles méthodes et approches de la gestion des ressources humaines;
- cherchera un niveau adéquat de ressources internes pour assurer la conformité avec les normes en vigueur en matière de SST;
- veillera au respect strict des normes édictées par le Département de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et des autres protocoles de sécurité propres au campus.

Indicateurs

113. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 5 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 5.1. Processus de sélection plus efficace
Cible: Processus de sélection achevé en moyenne en 150 jours ouvrables
Base de référence (2018): 200 jours ouvrables
Indicateur 5.2. Investissement dans la croissance du capital humain
Cible: 70% des fonctionnaires ont participé au moins à une activité de formation du personnel
Base de référence (2018): 68%
Indicateur 5.3. Utilisation accrue des technologies numériques pour les processus liés aux ressources humaines
Cible: Deux autres processus clés passent du papier au numérique
Base de référence (2018): Deux processus

Résultat 6: Contrôle effectif

Énoncé

114. Le Centre se sera conformé aux normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance des organisations intergouvernementales.

Principaux enseignements du passé

115. À la suite des différents audits externes et internes et des examens menés par l'UNDSS et l'expert extérieur sur les conditions générales de sécurité et de santé au travail, le Centre continuera à améliorer et à simplifier ses politiques, règles et procédures et à explorer les possibilités offertes par les technologies de l'information pour harmoniser la documentation et les processus afin de maintenir un cadre de contrôle interne robuste et de fixer des priorités pour la mise en œuvre des différentes recommandations formulées pour améliorer la gestion de la sécurité et des infrastructures du campus.

116. L'adoption d'un cadre de gestion des risques d'entreprise est désormais devenue un processus bien enraciné, utilisé de manière systématique lors de la prise de décisions à tous les niveaux.

117. La certification ISO de la sécurité informatique fournit au Centre de bonnes bases et un cadre utile pour l'évaluation des nouveaux services informatiques, qu'ils soient fournis sur le campus ou sur le *cloud*.

Changements attendus

118. Les procédures opérationnelles de sécurité du projet de rationalisation devront encore être révisées.

119. Parallèlement à la poursuite du projet de rationalisation, l'automatisation des petits processus et des processus sur papier sera lancée grâce à des outils informatiques simples et faciles à utiliser afin de standardiser les demandes des utilisateurs et de les aider en produisant électroniquement les pièces justificatives et en réduisant davantage l'utilisation du papier.

120. L'approbation des principes de protection des données personnelles et de la vie privée par le Comité de haut niveau sur la gestion pour les organisations des Nations Unies à la fin de l'année 2018 ouvrira la voie à de nouvelles mesures concernant la protection de la vie privée et des données personnelles, notamment l'élaboration de politiques appropriées en la matière.

121. L'impact des services hébergés sur le *cloud* sera l'un des principaux moteurs du changement pour les services informatiques au cours des prochaines années. L'informatique en nuage («*cloud computing*») entraînera à la fois des risques nouveaux et uniques et de nombreux avantages potentiels, tels que la réduction des coûts de capital, l'amélioration de la continuité des activités et l'accélération de l'innovation en réduisant le temps nécessaire pour tester et introduire de nouveaux services informatiques.

Moyens d'action

122. Dans le cadre du plan opérationnel pluriannuel d'ICTS, le Centre maintiendra la certification ISO/CEI 27001:2013 pour son système de gestion de la sécurité de l'information. Il appliquera également les contrôles, processus et procédures de cette certification pour évaluer et mettre en place des services informatiques hébergés sur le cloud et pour s'assurer de la fourniture de services informatiques flexibles mais sûrs à un lieu de travail de plus en plus numérique et mobile.

123. Sous le projet *Security First*, le Centre évaluera ses normes générales de sécurité, améliorera ses relations avec les interlocuteurs concernés et apportera toute une série d'améliorations organisationnelles et infrastructurelles.

124. Le Centre continuera à veiller à ce que les recommandations formulées par le biais de rapports au Conseil et à la Direction pour remédier aux faiblesses ou pour améliorer ses opérations et assurer un cadre de contrôle interne solide soient traitées en temps opportun.

125. Le Centre continuera à gérer son niveau d'appétit pour le risque afin d'assurer la sécurité de l'environnement dans lequel il opère. La probabilité et l'impact des risques identifiés à tous les niveaux nécessitent un examen régulier et le Centre s'efforce de s'adapter en permanence. Le registre des risques d'entreprise est revu fréquemment et fournit à la Direction et au Conseil un aperçu des actions menées pour atténuer chaque risque identifié.

126. Le Centre continuera également à surveiller l'évolution des normes établies par le Conseil des IPSAS et veillera à ce que les nouvelles soient mises en œuvre dans les délais fixés dans les états financiers. Cela fournira à la Direction et au Conseil des informations complètes et transparentes sur les résultats opérationnels du Centre et facilitera le processus décisionnel.

127. La Direction du Centre maintiendra la bonne pratique consistant à partager en temps utile avec les membres du Conseil des informations complètes afin de renforcer le cadre général de bonne gouvernance.

128. Le Centre participera aux différents réseaux des Nations Unies afin de rester au courant des derniers développements dans les différents domaines de travail, y compris l'évaluation des risques résultant de l'instabilité politique et de catastrophes naturelles.

129. Les principaux risques sont les suivants:

- en matière de sécurité, une perte de réputation du Centre auprès de ses interlocuteurs institutionnels locaux et internationaux et des participants pourrait entraîner une baisse significative du nombre de participants, en particulier de ceux venant de zones critiques;
- l'absence de politiques, règles et procédures claires et exhaustives pour soutenir les processus du Centre pourrait déboucher sur des déficiences du contrôle interne et exposer le Centre à des actions frauduleuses;
- les décisions prises au quotidien pour réaliser les activités de formation sont erronées à cause d'une identification inadéquate ou incorrecte des risques ou du non-maintien de ceux-ci à un niveau acceptable pour le Centre;
- un suivi insuffisant des développements des normes IPSAS pourrait déboucher sur une présentation incorrecte des informations financières à la Direction et sur une opinion d'audit qualifiée du commissaire aux comptes sur les états financiers du Centre;
- l'absence de consultations informelles en temps utile avec les membres du Conseil pourrait entraîner une compréhension erronée des questions soulevées lors de réunions du Conseil et retarder les approbations finales.

130. En réponse à ces risques, le Centre:

- examinera, révisera et alignera, dans le cadre du processus de rationalisation, les politiques, règles et procédures sur les processus révisés et mènera une évaluation des contrôles internes connexes;
- assurera un contrôle permanent des risques rencontrés par le Centre et les unités opérationnelles afin d'évaluer si les mesures d'atténuation en place sont toujours valables et suffisantes. Ces risques seront rapportés au Comité de gestion des risques, qui les étudiera et prendra les mesures appropriées;
- tiendra compte des développements annuels des normes IPSAS et veillera à ce que les nouvelles normes applicables soient adoptées pour la présentation des états financiers;
- continuera à encourager la consultation informelle entre la Direction et les membres du Conseil afin de diffuser les informations sur les questions soumises au Conseil pour décision, et veillera donc à ce que les commentaires et opinions exprimés soient considérés en temps utile;
- continuera à adopter une approche globale de l'évaluation des nouveaux services informatiques, en considérant les coûts associés, l'évaluation des risques et les avantages pour le Centre et ses mandants. Cette approche sera guidée par les normes ISO sur la sécurité informatique.

Indicateurs

131. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour le résultat 6 du P&B 2020-21 sont les suivants:

Indicateur 6.1. Obtention d'une opinion non qualifiée du commissaire aux comptes et conformité aux normes IPSAS
Cible: Obtention d'opinions non qualifiées du commissaire aux comptes en 2020 et 2021
Base de référence (2018): Obtention d'une opinion non qualifiée
Indicateur 6.2. Taux de mise en œuvre des recommandations prioritaires des audits interne et externe
Cible: Audit interne: 75%. Audit externe: 75%
Base de référence (2018): Audit interne: 87%. Audit externe: 72%
Indicateur 6.3. Conformité à la norme ISO/CEI 27001:2013
Cible: Conserver la certification
Base de référence: Certification obtenue en 2016
Indicateur 6.4. Mise à jour des procédures opérationnelles de sécurité
Cible: Mise à jour, évaluation et officialisation des procédures opérationnelles de sécurité
Base de référence: Procédures opérationnelles de sécurité actuelles

Résultat 7: Empreinte environnementale réduite

Énoncé

132. Le Centre aura réduit l'empreinte environnementale des opérations menées sur le campus.

Principaux enseignements du passé

133. Le Centre a poursuivi sa campagne de sensibilisation de sa communauté visant à réduire son empreinte environnementale et peut confirmer ce qui suit:

- à la lumière des rapports d'inventaire des émissions de gaz à effet de serre, les émissions inévitables ne peuvent être compensées que par l'achat de crédits de carbone;
- le Centre a atteint un taux proche de 100 pour cent de sources renouvelables pour ses besoins en énergie;
- pour les services ayant un impact environnemental élevé (nettoyage, restauration, transports), le Centre a choisi ses prestataires en tenant compte de leur disposition à contribuer à ses objectifs de durabilité environnementale;
- l'engagement et la collaboration du personnel à travers les départements et unités sont les moteurs de l'écologisation progressive du campus.

Changements attendus

134. Le Centre devra relever le défi lancé par l'opinion publique internationale, ainsi que par ses donateurs, ses sponsors, ses participants et son personnel, d'aller plus loin dans les initiatives écologiques tangibles, y compris l'obtention de certifications environnementales internationalement reconnues. Le plan d'action interne a été progressivement aligné sur le Plan d'action pour la durabilité environnementale de l'OIT, et le Centre exécutera progressivement des projets à plus grande échelle, afin de tester leur efficacité réelle.

Moyens d'action

135. Le travail du Centre visant à réduire davantage son empreinte environnementale sera guidé par le Comité sur la durabilité environnementale nouvellement créé, y compris pour la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, où des solutions d'efficacité énergétique dernière cri seront activement recherchées.

136. En collaboration avec la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, les émissions inévitables peuvent être compensées par l'achat de crédits de carbone.

137. Le plan d'action sera révisé afin de mener les actions indispensables pour atteindre un niveau de certification environnementale plus élevé.

138. Tous les appels d'offres mettront, autant que possible, les exigences de durabilité environnementale parmi les critères d'évaluation.

139. Le Centre facilitera un échange de connaissances avec d'autres institutions de formation gérant un campus à visée environnementale ambitieuse, et des missions seront envoyées sur le terrain pour étudier les bonnes pratiques.

Évaluation des risques

140. Les principaux risques sont les suivants:

- la perception ou la compréhension inadéquate qu'ont les participants, les donateurs et les autres dépositaires d'enjeux de la sensibilité environnementale du Centre pourrait nuire à la compétitivité de celui-ci;
- des catastrophes naturelles de grande ampleur pourraient perturber le fonctionnement normal du Centre.

141. En réponse à ces risques, le Centre:

- suivra de près le projet de sauvegarde environnementale et sociale de l'OIT et en évaluera les implications pour l'écologisation de ses services et opérations;
- prêtera une attention accrue à la communication et au marketing relatifs à la durabilité environnementale;
- adoptera des solutions organisationnelles, techniques et infrastructurelles afin de protéger le campus et de garantir de bonnes clauses et conditions d'assurance.

Indicateur

142. L'indicateur de performance pour le résultat 7 du P&B 2020-21 est le suivant:

Indicateur 7.1. Certification environnementale
Cible: Conservation du Drapeau vert
Base de référence: Obtention du Drapeau vert

3. ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS TRANSVERSAUX

Élément déterminant A: Innovation et apprentissage

Énoncé

143. Le Centre devient une organisation en progrès constant qui promeut les valeurs fondamentales de l'OIT et sert les mandants de celle-ci.

Principaux enseignements du passé

144. Au cours des quatre dernières années, le Centre a réalisé d'importants progrès dans l'accélération du rythme de l'innovation et de l'apprentissage. Le Campus en ligne a été étendu à l'ensemble des activités de formation, y compris à la formation du personnel du Centre. Par conséquent, le nombre de participants touchés par les modalités d'apprentissage à distance ou liés au Centre par des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes combinant formation à distance et formation présentielle a doublé. Chaque année, le Centre a investi une partie de ses excédents dans le développement de nouveaux produits de formation, dont plusieurs – comme la trousse à outils sur la vision prospective – ont été ajoutés entre-temps au portefeuille de formation. Le Centre a consolidé sa réputation de créateur de solutions d'apprentissage innovantes répondant aux besoins de développement des capacités des mandants de l'OIT et des partenaires internationaux. Chaque année, le Centre a également affecté d'importants moyens à la formation technique continue de son personnel. Il a obtenu la certification de conformité par rapport aux normes internationales pour les services internes (Drapeau vert et sécurité informatique) et les services de formation (à travers l'Association internationale des facilitateurs).

145. Pour promouvoir les méthodologies d'innovation et d'apprentissage durables, le Centre a lancé fin 2018 un Plan d'action sur l'innovation et l'apprentissage. Aux sens de ce plan d'action, le terme *Innovation et apprentissage* désigne le processus *d'amélioration permanente de la gamme de produits et de services du Centre en prévision de l'évolution des besoins et du marché ou en réponse à celle-ci*. L'hypothèse sous-jacente est qu'un organisme novateur misant sur l'apprentissage s'adapte mieux à son environnement et a de meilleures chances de réaliser pleinement sa mission de manière durable.

146. Une attention particulière est accordée à la dimension politique de ce processus; l'innovation dans le développement des capacités et de l'apprentissage doit reposer sur les réseaux d'apprentissage créés avec les participants et institutions. Le Centre apporte les technologies, les capacités d'apprentissage et les orientations politiques qui permettent aux mandants de participer aux réseaux existants et, le cas échéant, de créer et gérer leurs propres réseaux.

147. Pour stimuler l'innovation et l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation, le Plan d'action encourage l'adoption de nouvelles approches telles que la pensée conceptuelle («*design thinking*») et des méthodes allégées/flexibles pour le développement de ses produits et services. D'autre part, il ouvre un espace créatif tant pour le personnel que pour les participants, leur permettant de prototyper des solutions novatrices d'apprentissage et de se lancer dans des parcours d'apprentissage expérimentaux. Le Plan met donc l'accent sur l'apprentissage de la façon d'innover, ou, en bref, sur l'innovation dans l'apprentissage.

Changements attendus

148. Le Plan d'action distingue quatre domaines de résultats distincts mais interdépendants et qui se renforcent mutuellement:

- a) *Produits*: interventions visant à développer de nouveaux produits et services en prévision et en réponse à l'évolution du contexte.
- b) *Personnel*: interventions visant à promouvoir une culture de l'innovation et de l'apprentissage parmi le personnel du Centre.
- c) *Infrastructures*: interventions visant à améliorer les infrastructures physiques sur le campus pour soutenir les activités d'innovation en matière d'apprentissage sur mesure.
- d) *Environnement favorable*: interventions visant à faciliter la mise en place d'un «écosystème» propice à la mise en œuvre des interventions liées aux points a) à c) ci-dessus.

149. Un objectif concret à atteindre d'ici 2021 a été défini pour chaque domaine de résultat:

- *Produits*: Amélioration des taux d'innovation de produits et d'extension de produits du Centre.
- *Personnel*: Adoption par le personnel du Centre d'une philosophie de travail plus orientée sur l'innovation.
- *Infrastructures*: Renforcement des capacités institutionnelles à héberger des activités d'innovation dans l'apprentissage spécifiques sur le campus.
- *Environnement favorable*: Visibilité accrue du Centre dans le paysage mondial de l'innovation dans l'apprentissage.

Moyens d'action

150. Les activités visant à promouvoir l'innovation et l'apprentissage sont exécutées selon le Plan d'action, sous la houlette du Département de la formation.

151. En vertu de ce plan, le Département de la formation:

Domaine de résultats *Produits*:

- lancera un appel à propositions pour développer et tester de nouveaux services de formation financés par le Fonds d'innovation;
- soutiendra la reproduction et la diffusion des nouveaux services de formation qui auront été testés avec succès;

Domaine de résultats *Personnel*:

- organisera un *design sprint* en 2020 pour accélérer l'adoption par le personnel de nouveaux services de formation et de services de soutien novateurs;
- déploiera un programme de développement du personnel visant à promouvoir l'utilisation du Campus en ligne par les membres du corps enseignant;
- créera un service d'assistance en ligne pour les membres du corps enseignant;
- organisera des journées annuelles de l'innovation afin de faciliter le partage de connaissances sur les projets d'innovation.

Domaine de résultats *Infrastructures*:

- développera et appliquera un modèle opérationnel distinct pour le nouveau *Learning Lab*. Ce laboratoire permettra au Centre d'affiner son dosage de technologies et méthodologies d'apprentissage et facilitera le développement de réseaux d'apprentissage permanents pour les mandants et les autres partenaires en utilisant les infrastructures du Centre.

Domaine de résultats *Environnement favorable*:

- facilitera les visites de courtoisie et négociera des protocoles d'accord avec d'autres institutions opérant dans le monde de l'apprentissage et de l'innovation;
- référencera les activités d'apprentissage et d'innovation du Centre avec une de ces institutions;
- renforcera le profil du Centre dans le débat mondial sur l'avenir de l'apprentissage et de l'innovation grâce à un blog;
- participera activement au réseau de l'innovation des Nations Unies.

152. ICTS sera un partenaire stratégique du Département de la formation dans la mise en œuvre du Plan d'action sur la promotion de l'innovation et de l'apprentissage. Dans ce cadre, ICTS:

- gèrera l'architecture IT du Campus en ligne, développera des solutions pour les modalités d'apprentissage à distance commissionnées par l'intermédiaire du Département de la formation et contrôlera la portée des services d'apprentissage à distance du Centre;
- gardera le rythme du progrès au niveau des technologies de l'apprentissage, et conseillera le Département de la formation sur les solutions personnalisées pour le *Learning Lab* et pour les solutions mobiles utilisées dans les activités réalisées sur le terrain;
- mettra en service de meilleurs outils de communication de collaboration internes;
- assistera le Département de la formation dans ses campagnes de communication orientées sur d'autres institutions actives dans le domaine de l'innovation.

Évaluation des risques

153. Les principaux risques sont les suivants:

- l'innovation et l'apprentissage ne bénéficient pas de la même attention que les autres priorités du Centre quand il s'agit de déterminer les allocations de fonds provenant de l'excédent ou de fonds captifs;
- les efforts de développement de nouveaux produits sont orientés sur l'offre et ne parviennent pas à générer une demande de la part des participants potentiels;
- le personnel est réticent au «changement inévitable» et ne s'adapte pas à un environnement de travail et à un marché en évolution constante et rapide.

154. En réponse à ces risques, le Centre:

- accordera autant que possible la priorité au soutien des développements apportant une innovation;
- invitera dès le départ les participants potentiels à le conseiller sur le développement de nouveaux produits;
- impliquera dès le départ les membres du personnel en tant qu'agents du changement et champions de l'innovation dans la conception des *Innovation Sprints*.

Indicateurs

155. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant A du P&B 2020-21 du Centre sont les suivants:

Indicateur A.1. Allocation biennale du Fonds d'innovation aux projets de développement de nouveaux produits
Cible: 400 000 euros
Base de référence (2018-19): 300 000 euros
Indicateur A.2. Nombre de nouveaux produits de formation mis sur le marché chaque année
Cible: Trois produits par an
Base de référence (2018): Trois produits
Indicateur A.3. Nombre de participants ayant bénéficié d'une expérience d'apprentissage dans le Learning Lab au cours de la période biennale (ventilé par mandant)
Cible: 500 participants (dont 100 représentants des travailleurs, 100 représentants des employeurs et 100 représentants des gouvernements)
Base de référence: N/D

Élément déterminant B: Égalité des genres et diversité

Énoncé

156. Le Centre promeut l'égalité des genres et la diversité dans toutes ses opérations.

Principaux enseignements du passé

157. Le Plan stratégique axé sur les résultats du Centre pour 2011-2015 a consacré l'égalité entre hommes et femmes comme à la fois un principe et un moyen d'action qui sous-tendent et orientent l'ensemble du travail du Centre. Pour concrétiser cet engagement, le Centre a lancé en 2012 un plan de promotion de l'égalité des genres visant à appuyer l'égalité entre hommes et femmes et la diversité dans ses stratégies de développement du personnel et a incité à sélectionner des candidatures féminines pour la participation à ses programmes et activités.

158. Des progrès substantiels ont été enregistrés à la suite des efforts déployés par le Centre pour promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Fin 2018, le pourcentage de femmes dans la catégorie des services organiques était de 49 pour cent, tandis que le pourcentage de fonctionnaires de cette catégorie originaires de pays non européens était de 39 pour cent. Au moment de la préparation du présent document, les deux indicateurs dépassent la cible fixée pour le biennat (respectivement 47 et 38 pour cent). Par contre, les progrès au niveau de l'augmentation de la proportion d'hommes parmi le personnel des services généraux sont plus lents. Fin 2018, seuls 17 pour cent des fonctionnaires des services généraux étaient des hommes, ce qui reflète la persistance de certains stéréotypes de genre.

159. En 2016, un audit de genre a été commandé, qui a permis d'identifier de nouveaux domaines dans lesquels le Centre doit agir afin de consolider les résultats du passé. Un nouveau Plan d'action pour la promotion de l'égalité des genres *et de la diversité* a donc été conçu en 2017 et lancé en 2018 à l'occasion de la première Journée de l'égalité des genres et de la diversité organisée par le Centre. La mise en œuvre du Plan d'action est suivie par un Comité consultatif de haut niveau sur le genre et la diversité présidé par le Directeur du Centre.

Changements attendus

160. Le Plan d'action 2018-2021 pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité s'articule lui aussi autour de trois domaines de résultats:

- *Personnel*: interventions visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité au sein du personnel du Centre.
- *Participants*: interventions visant à promouvoir l'égalité des genres et la diversité dans le monde entier par l'intermédiaire des participants aux cours de formation du Centre.
- *Environnement favorable*: interventions visant à faciliter un environnement institutionnel propice à la mise en œuvre de mesures relevant des deux domaines d'action précités.

161. Des objectifs concrets à atteindre d'ici 2021 ont été définis pour chaque domaine de résultat:

Domaine de résultats *Personnel*

- Objectif 1: le Centre est très proche de devenir un employeur assurant l'égalité des chances pour le personnel des deux catégories.
- Objectif 2: le personnel du Centre est de plus en plus autonomisé afin de promouvoir l'égalité des genres et la diversité sur le lieu de travail.
- Objectif 3: les programmes de reconnaissance et de récompense du Centre profitent de manière égale aux femmes et aux hommes, ainsi qu'aux fonctionnaires ayant un handicap déclaré.

Domaine de résultats *Participants*

- Objectif 4: les plans d'étude mettent un accent plus fort sur la promotion de l'égalité des genres et de la diversité.
- Objectif 5: les participants apprécient mieux les efforts déployés par le Centre pour aborder l'égalité des genres et la diversité dans son offre formative.

Domaine de résultats *Environnement favorable*

- Objectif 6: les structures de soutien institutionnel à la promotion de l'égalité des genres et de de la diversité sont renforcées.
- Objectif 7: une tolérance zéro pour le harcèlement est appliquée sur le campus.

Moyens d'action

162. Le travail accompli par le Centre dans le domaine la promotion de l'égalité des genres et de la diversité sera guidé par le Plan d'action pour l'égalité des genres et de la diversité pour 2018-2021, et sa mise en œuvre sera coordonnée par le Bureau du Directeur.

163. Dans le cadre de ce plan, le Centre mènera les activités suivantes au cours de la période biennale 2020-21:

Domaine de résultats *Personnel*:

- Examen des politiques en matière de ressources humaines et des structures de gestion du point de vue du handicap.
- Adoption d'une politique sur l'emploi des personnes handicapées, contenant des dispositions spécifiques et un budget spécial pour les aménagements raisonnables.
- Le cas échéant, modification du Statut du personnel afin de promouvoir l'inclusion de manière proactive.
- Recrutement ciblé de personnel qualifié handicapé.
- Accès sans entraves à tous les bâtiments pour le personnel handicapé.
- Le cas échéant, réaménagement des postes de travail pour y accueillir du personnel handicapé.
- Sites web et équipements IT accessibles.
- Modification de la sensibilité actuelle du Centre à la diversité, en phase avec la politique de l'OIT (*Sensibilité à la diversité*: capacité à intégrer les différences relevées dans les divers environnements de travail et à traiter tous les individus avec équité et respect, indépendamment du handicap, du genre, de l'origine ethnique, de la religion, de l'orientation sexuelle ou des convictions politiques).
- En 2021, lancement d'un sondage sur l'engagement envers l'égalité des genres et la diversité afin d'identifier les membres de la haute Direction qui se font les champions de l'égalité des genres sur le lieu de travail.

Domaine de résultats *Participants*:

- Formation (annuelle) de remise à jour pour les fonctionnaires des deux catégories sur l'utilisation du marqueur de genre.
- Réalisation de contrôles ponctuels pour faciliter le respect des lignes directrices.
- Facilitation du réseautage et des partenariats entre les programmes techniques et les institutions spécialisées dans les questions de genre et de diversité.

Domaine de résultats *Environnement favorable*:

- Réunions trimestrielles du Comité consultatif de haut niveau sur le genre et la diversité.
- Réunions trimestrielles du réseau des points focaux pour le genre.
- Retraites annuelles des points focaux pour le genre avec le Directeur du Centre en sa capacité de champion de l'égalité des genres et de la diversité.

Évaluation des risques

164. Les principaux risques sont les suivants:

- le Centre ne possède pas les fonds nécessaires pour financer le réaménagement des infrastructures du campus et le développement de nouveaux produits de formation orientés vers les personnes handicapées;
- la promotion de l'égalité des genres et de la diversité ne bénéficie pas de la même attention que les autres priorités du Centre quand il s'agit de déterminer les allocations de fonds;
- le personnel et les participants ne soutiennent pas pleinement l'application d'une tolérance zéro en matière de harcèlement en raison d'un manque de compréhension des objectifs sous-jacents;
- le réseau de points focaux pour le genre est inefficace en raison du manque de capacités des fonctionnaires concernés.

165. En réponse à ces risques, le Centre:

- publiera la politique de tolérance zéro en matière de harcèlement sur son site web et diffusera l'information sur tout le campus, et il organisera à l'intention du personnel et des participants des sessions de sensibilisation aux objectifs sous-jacents;
- accordera la priorité financière, chaque fois que possible, aux réaménagements nécessaires des infrastructures du campus pour faciliter l'accès sans entraves du personnel et des participants à tous les pavillons;
- suivra, par l'intermédiaire du Comité consultatif de haut niveau, les progrès dans la mise en œuvre du plan.

Indicateurs

166. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant B du P&B 2020-21 du Centre sont les suivants:

Indicateur B.1. Pourcentage des activités de formation qui atteignent un score de 2 ou supérieur dans le système du marqueur de genre
Cible (moyenne pour la période biennale 2020-21): 50%
Base de référence (2018): 47%
Indicateur B.2. Pourcentage de femmes au sein de la catégorie des services organiques
Cible: 49%
Base de référence (2018): 47%
Indicateur B.3. Pourcentage de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays hors Europe
Cible: 38%
Base de référence (2018) : 37%

Élément déterminant C: Tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail

Énoncé

167. Le Centre promeut le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail (NIT) en tant que valeurs fondamentales sous-tendant son offre de services de développement des capacités.

Principaux enseignements du passé

168. Le Centre a un mandat axé sur des valeurs et fondé sur la conviction que le développement économique et social durable doit être basé sur le respect mutuel des principes et des droits consacrés par les normes internationales du travail. En outre, le Centre estime que le dialogue entre les partenaires sociaux constitue le meilleur moyen de concilier les intérêts conflictuels lors de la formulation, de la ratification et de l'application de ces normes.

169. Ces dernières années, le Centre a cherché à promouvoir le respect des droits au travail, le tripartisme et le dialogue social à travers trois mécanismes:

- l'organisation d'activités de formation portant spécifiquement sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, dont l'exemple le plus récent est le master en relations professionnelles et relations d'emploi lancé lors de l'année académique 2016/17;
- l'intégration de sessions de formation sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans les activités de formation portant sur d'autres aspects de l'Agenda du travail décent, généralement réalisées par des spécialistes des NIT ou du dialogue social du Centre et souvent gérées par les programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs ou par le programme Protection sociale, gouvernance et tripartisme;
- l'insertion d'une référence aux NIT correspondantes et aux principes de dialogue social et de tripartisme dans toutes les activités de formation.

170. En 2018, le Centre a commandé une évaluation externe de la mesure dans laquelle les messages fondamentaux sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme sont effectivement arrivés aux participants. Trois échantillons d'activités de formation, réalisées pour la plupart en 2016, ont été sélectionnés, à savoir un premier groupe de cours directement liés au thème du dialogue social et du tripartisme, et deux groupes de cours liés à d'autres domaines de compétence du Centre, à savoir un groupe de cours gérés par les programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs, et un groupe de cours réalisés par les autres unités du Département de la formation.

171. L'évaluation a montré qu'indépendamment des titres et du calendrier des activités de formation, les participants considéraient le dialogue social et le tripartisme comme des aspects essentiels et que leur expérience formative avait débouché sur une meilleure compréhension et application de ce principe. Les exemples concrets d'utilisation des connaissances nouvelles acquises dans le contexte professionnel des participants prouvent que l'expérience d'apprentissage était pertinente et satisfaisante. Plus de 90 pour cent des participants atteints par l'évaluation ont déclaré avoir appliqué les connaissances nouvellement acquises après la formation; plus de 75 pour cent d'entre eux ont donné des exemples concrets d'application de ces nouvelles connaissances.

172. Le Centre s'est réjoui des résultats de l'évaluation indépendante mais a aussi reconnu que des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour intégrer davantage la promotion du dialogue social et du tripartisme à travers toutes ses activités de formation et pour étendre la portée de ces activités aux participants qui ont pour mission de faciliter ou de pratiquer le dialogue social tripartite. Le Centre s'est donc engagé à élaborer un plan d'action afin d'accroître l'impact de la promotion du dialogue social et du tripartisme.

173. Le Plan d'action 2018-2021 du Centre pour la promotion du dialogue social, du tripartisme et des normes internationales du travail, qui doit être présenté au premier trimestre 2019, est porté par le Directeur du Centre. Sa mise en œuvre est dirigée par un groupe de coordination établi au sein du Département de la formation et rassemblant des représentants des programmes Protection sociale, gouvernance et tripartisme; Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres; Activités pour les employeurs; Activités pour les travailleurs; ainsi que le Directeur de la formation.

Changements attendus

174. Le Plan d'action 2018-2021 pour la promotion du dialogue social, du tripartisme et des normes internationales du travail s'articule également autour de trois domaines de résultats:

- *Personnel*: interventions visant à promouvoir les NIT, le dialogue social et le tripartisme auprès du personnel du Centre.
- *Participants*: interventions visant à promouvoir les NIT, le dialogue social et le tripartisme parmi les participants et à travers les activités de formation du Centre.
- *Environnement favorable*: interventions visant à faciliter un environnement institutionnel propice à la mise en œuvre de mesures relevant des deux domaines d'action précités.

175. Des objectifs concrets à atteindre d'ici 2021 ont été définis pour chaque domaine de résultat:

- Domaine de résultats *Personnel*: le personnel du Centre est plus sensibilisé à, et apprécie mieux les valeurs fondamentales de tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail.
- Domaine de résultats *Participants*: les participants comprennent l'importance de respecter le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail.
- Domaine de résultats *Environnement favorable*: l'accès aux moyens financiers et au soutien politique interne est assuré.

Moyens d'action

176. Le travail accompli par le Centre dans le domaine la promotion du dialogue social, du tripartisme et des normes internationales du travail sera guidé par le Plan d'action. Dans le cadre de ce plan, le Centre mènera les activités suivantes au cours de la période biennale 2020-21:

Domaine de résultats *Personnel*

- En 2020, revoir le marqueur introduit en 2019 afin de suivre la mesure dans laquelle la promotion du dialogue social et du tripartisme est intégrée dans toute son offre formative.
- En 2020, évaluer l'efficacité du travail du groupe sur l'assurance qualité du Département de la formation établi en 2019; ce groupe a pour objectif de faire examiner les programmes des cours de formation sélectionnés par des pairs et de veiller à ce que les messages fondamentaux sur le respect des droits au travail, le dialogue social et le tripartisme soient plus efficacement intégrés.

Domaine de résultats *Participants*

- Ajouter à la bibliothèque numérique des études de cas sur les bonnes pratiques locales en matière de dialogue social et de tripartisme susceptibles d'être utilisées dans les activités de formation.
- Étendre l'offre de services de conseil pour le développement des capacités institutionnelles rendus aux instituts de formation nationaux et régionaux afin de promouvoir le dialogue social et le tripartisme, y compris par la prestation conjointe de formations avec des spécialistes locaux.
- Sélectionner pour la réalisation d'activités de formation des spécialistes ayant un solide bagage technique englobant également les relations professionnelles et une connaissance approfondie des instruments de l'OIT.
- Introduire des méthodologies d'apprentissage capturant l'essence même du dialogue social (p. ex. jeux de rôles et simulations)
- En étroite consultation avec l'unité Dialogue social et tripartisme du Département de la gouvernance et du tripartisme du BIT, étudier la possibilité de développer un nouveau

cours sur le dialogue social transfrontalier dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

- Étudier la possibilité de soutenir et de fournir des services sur le campus ou sur le terrain aux a) comités d'entreprise européens, et b) comités d'entreprise mondiaux, là où les entreprises multinationales et les fédérations syndicales internationales pourraient avoir besoin de formations sur mesure.

Domaine de résultats *Environnement favorable*

- Promouvoir la formation liée au domaine de compétence sur le dialogue social et le tripartisme grâce à la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour la coopération technique orientées sur les projets de coopération pour le développement facilités par l'OIT.
- Faciliter les réunions trimestrielles du groupe de coordination pour le Plan d'action, dans l'optique d'un examen conjoint des progrès et, si nécessaire, de prendre des mesures correctrices.

Évaluation des risques

177. Les principaux risques sont les suivants:

- les clients institutionnels, et dans certains cas les participants, ne sont pas disposés à accepter l'insertion de modules sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme dans les activités de formation portant sur d'autres aspects de l'Agenda du travail décent;
- le Centre ne possède pas les moyens financiers et humains nécessaires pour commander le développement d'outils d'apprentissage et de cours à distance;
- la question transversale de la promotion du dialogue social, du tripartisme et des NIT est considérée moins pertinente par le personnel que celles de la promotion de l'égalité des genres et de la diversité ou de la promotion de l'innovation dans l'apprentissage;
- certains aspects du dialogue social et du tripartisme revêtent une dimension politique – en particulier quand ils sont abordés dans le contexte de la promotion du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales – qui peut entraver le développement de produits de formation sur mesure.

178. En réponse à ces risques, le Centre:

- accordera, autant que possible, la priorité financière au développement de nouveaux outils d'apprentissage et de modules d'apprentissage à distance;
- promouvra, en étroite consultation avec les mandants de l'OIT, la diffusion d'études de cas sur les bonnes pratiques en matière de dialogue social, de tripartisme et de NIT afin de plaider pour l'adhésion à ces principes;

- sensibilisera, dans le cadre des mesures d'extension de la portée de ses activités (voir le résultat 3 pour de plus amples détails), les clients institutionnels et les participants quant à la valeur ajoutée de sessions de formation portant sur les références promues par l'OIT telles que la Déclaration de 1998 sur les principes et droits fondamentaux au travail;
- consultera les partenaires sociaux et les gouvernements sur les nouveaux cours de formation et impliquera dès le départ les futurs participants dans la conception de l'offre.

Indicateurs

179. Les indicateurs de performance, assortis de cibles, pour l'élément déterminant C du P&B 2020-21 du Centre sont les suivants:

Indicateur C.1. Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur les normes internationales du travail
Cible: 50%
Base de référence (2018): 40,9%
Indicateur C.2. Pourcentage d'activités de formation incorporant au moins un outil d'apprentissage ou session sur le dialogue social et le tripartisme
Cible: 50%
Base de référence: N/D
Indicateur C.3. Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite aux normes internationales du travail lors de la formation
Cible: 90% des participants aux activités ayant un marqueur des NIT égal ou supérieur à 2
Base de référence: (2018): 86,7%
Indicateur C.4. Pourcentage de participants mentionnant une référence explicite au dialogue social et au tripartisme lors de la formation
Cible: 75% des participants aux activités ayant un marqueur des NIT égal ou supérieur à 2
Base de référence: N/D

4. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR LA PÉRIODE 2020-21

180. Si un projet de budget biennal permet une programmation plus précoce et cohérente des activités avec l'OIT, il accroît également les risques financiers courus par le Centre. Une approche prudente a donc été adoptée dans l'établissement des propositions de recettes et de dépenses.

181. Les principaux paramètres financiers qui sous-tendent le projet de budget sont les suivants:

- les contributions volontaires sont projetées à leur montant actuel. Si la contribution de l'OIT est déjà connue et inscrite dans le programme et budget pour 2020-21, on suppose que la contribution ex-lege du gouvernement italien sera maintenue à son niveau actuel pour chaque année du biennat. La contribution annuelle du gouvernement portugais est basée sur l'accord signé en janvier 2019;
- les recettes provenant des activités de formation et des services de conseil ont été majorées en tenant compte de l'inflation et de l'impact du cycle de programmation biennal de l'OIT, qui tend à assurer des niveaux de recettes plus élevées lors de la deuxième année;
- les frais fixes non liés au personnel sont soumis à une croissance réelle zéro lors de chaque année du biennat, conformément à la cible du Plan stratégique, et un financement est assuré dans les domaines prioritaires;
- les frais fixes liés au personnel et les frais variables liés au personnel (inscrit au budget variable) sont projetés à leur niveau actuel;
- les frais variables liés au personnel (personnel sur projet) incluent les positions pour lesquelles des accords de financement ont été signés au moment de la préparation de ces propositions; et
- les frais variables non liés au personnel ont été projetés à leur niveau actuel en ce qui concerne les recettes provenant des activités de formation, services de conseil et produits multimédias correspondants.

182. Le risque financier augmente également en raison de l'incertitude, notamment, quant aux taux d'inflation et de change, qui sont estimés pour deux ans. Par exemple, une hausse plus importante que prévu du taux d'inflation national ou local et/ou une hausse significative de l'euro, en particulier vis-à-vis du dollar américain, auraient un impact négatif. Pour atténuer ce risque, la ligne budgétaire pour les «Imprévus» a été conservée.

183. Conformément aux dispositions de l'article 4 du Règlement financier du Centre, les propositions de recettes et de dépenses pour la période 2020-21 figurent ci-après. Outre les propositions relatives au Fonds de fonctionnement, on y trouvera des informations sur le Fonds pour l'amélioration du campus et sur le Fonds d'innovation.

184. Au tableau 1, le projet de budget pour le Fonds de fonctionnement montre les propositions de recettes et de dépenses pour 2020-21 et le budget approuvé pour 2018-19. Les notes informatives par poste budgétaire sont présentées à l'annexe I.

185. Les hypothèses suivantes ont servi de base à l'élaboration des propositions de recettes et de dépenses:

- le programme comprend les activités déjà inscrites au calendrier de l'année 2020 pour lesquelles le financement est acquis, celles dont les négociations en cours ou imminentes comportent des chances d'aboutissement raisonnables, ainsi que des projections de recettes propres basées sur les performances passées du Centre. Ces projections sont incertaines, et une approche prudente a donc été adoptée pour calculer les chiffres finaux pour 2020-21;
- les activités négociées avec les bailleurs de fonds devraient couvrir leurs frais variables et dégager une contribution adéquate aux coûts fixes du Centre;
- 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 février 2019; et
- un taux d'inflation moyen correspondant aux prévisions européennes et italiennes a été appliqué pour la période biennale.

TABLEAU 1: BUDGET 2018-19 ET PROJET DE BUDGET 2020-21				
(en milliers d'euros)			2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget
Chap.	Poste	PARTIE A – RECETTES		
I		Contributions volontaires		
	10	Organisation internationale du Travail	6 867	7 168
	11	Gouvernement italien (ex-lege)	15 700	15 700
	12	Région Piémont (Italie)	-	-
	13	Gouvernement portugais	500	500
	14	Ville de Turin	-	-
		Total contributions volontaires	23 067	23 368
II		Recettes propres		
	20	Activités de formation et services de conseil	52 225	54 149
	21	Production de médias	2 050	1 600

TABLEAU 1: BUDGET 2018-19 ET PROJET DE BUDGET 2020-21				
(en milliers d'euros)			2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget
	22	Autres recettes	2 000	2 100
		Total recettes propres	56 275	57 849
III		Divers		
	30	Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 200
		Total recettes	80 842	82 417
		PARTIE B – DÉPENSES		
IV		Frais fixes		
	40	Personnel inscrit au budget ordinaire	32 177	32 253
	41	Collaborateurs externes	864	1 057
	42	Infrastructures	3 669	4 038
	43	Sécurité	843	927
	44	Frais généraux d'exploitation	1 466	1 606
	45	Missions et représentation	503	565
	46	Gouvernance	680	709
	47	Technologies de l'information	2 999	3 101
	48	Amortissement des immobilisations	1 300	1 192
		Total frais fixes	44 501	45 448
V		Frais variables		
	50	Personnel inscrit au budget variable (VB)	5 222	4 999
	51	Personnel sur projet (PB)	358	1 347
	52	Collaborateurs externes	9 740	9 864
	53	Missions	1 347	1 364
	54	Frais liés aux participants	13 751	13 926
	55	Livres, matériel didactique et autres fournitures	1 146	1 160
	56	Infrastructures de formation et services hors Turin	2 292	2 321
	57	Autres frais variables	373	378
	58	Frais liés aux recettes provenant des contenus multimédias	1 312	800
	59	Frais liés aux autres recettes	200	210
		Total frais variables	35 741	36 369
VI	60	Imprévus	600	600
		Total dépenses	80 842	82 417
		Excédent d'exploitation	-	-

TABLEAU 2: RÉSUMÉ DES RECETTES ET DES DÉPENSES LIÉES AUX ACTIVITÉS DE FORMATION ET AUX AUTRES SERVICES		
(en milliers d'euros)	2018-19 Budget révisé	2020-21 Projet de budget
Total des recettes liées aux activités de formation et aux autres services		
Recettes provenant des activités de formation et des services de conseil	52 225	54 149
Recettes provenant de la production de médias	2 050	1 600
Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500	1 200
Total	55 775	56 949
Frais variables ¹	35 541	36 159
Contribution aux coûts fixes (CFC)	20 234	20 790
Taux de CFC	36%	36%
Total des dépenses liées aux activités de formation et aux autres services	29 307	29 696
Part des frais liés aux infrastructures et aux technologies de l'information (70%)	4 668	4 997
Total	33 975	34 693
Soutien des contributions volontaires, des autres recettes et des excédents d'exercices précédents	(13 741)	(13 903)
Contributions volontaires et autres recettes	25 067	25 468
Frais généraux d'exploitation (25%)	11 326	11 565
Montant disponible pour des activités de formation	13 741	13 903
Excédent d'exploitation	-	-

186. Le budget 2018-19 a été révisé pour permettre la comparaison des chiffres avec le projet de budget 2020-21. Les dépenses totales liées aux activités de formation, aux services de conseil et à la production de médias englobent toutes les dépenses directement imputables à la prestation de ces services. Les frais généraux d'exploitation englobent les services qui ne sont pas directement liés à la réalisation des activités de formation et sont alignés sur l'indicateur 4.2.

Fonds pour l'amélioration du campus

187. Le tableau suivant donne un aperçu des mouvements dans le cadre du Fonds pour l'amélioration du campus pendant la période 2018-19 et du projet de budget pour 2020-21. Les prévisions pour 2018-19 sont données pour présenter les recettes et dépenses révisées liées aux contributions volontaires du gouvernement italien et de la Ville de Turin.

¹ À l'exclusion des autres frais liés aux autres recettes.

188. Les recettes incluent la contribution volontaire totale d'un montant de 3 millions d'euros allouée par le gouvernement italien au projet de rénovation des pavillons Africa 10 et 11, qui devrait débiter fin 2019. Elles englobent également la contribution volontaire annuelle de la Ville de Turin, telle que prévue dans le nouvel accord signé en mai 2019.

189. Les prévisions de dépenses pour la période 2018-19 englobent les phases de planification et de préparation du site préalables à la réalisation du projet de rénovation début 2020, pour lequel les dépenses sont incluses dans le projet de budget 2020-21. Celui-ci inclut également l'investissement dans le futur *Learning Lab* qui assistera le Centre dans le développement de nouveaux produits promouvant l'innovation et l'apprentissage pour les mandants de l'OIT afin de gérer leurs transitions liées à l'évolution du monde du travail. Le projet de rénovation aura un impact positif sur la qualité globale de la formation parce que nouvelles installations seront disponibles à la mi-2021 et permettront l'utilisation de technologies d'apprentissage dernier cri, une priorité identifiée par le Centre.

TABEAU 3: FONDS POUR L'AMÉLIORATION DU CAMPUS		
(en milliers d'euros)	2018-19 Prévisions	2020-21 Projet de budget
RECETTES		
Contribution volontaire du gouvernement italien	361	2 639
Contribution volontaire de la Ville de Turin	180	360
Total recettes	541	2 999
DÉPENSES		
Rénovation des pavillons Africa 10 et 11	361	3 439
Maintenance	180	360
Total dépenses	541	3 799
Déficit	-	(800)
Solde disponible en fin de période	1 041	241

Fonds d'innovation

190. Le tableau suivant donne un aperçu des mouvements dans le cadre du Fonds d'innovation pendant la période 2018-19, du projet de budget pour 2020-21 et du solde en fin de période.

191. En mai 2018, le Bureau du Conseil a approuvé une allocation de 300 000 euros au Fonds d'innovation, qui est reportée dans les prévisions pour 2018-19. Les allocations provenant d'excédents éventuels n'étant pas connus au moment de la préparation du projet de budget, il n'est pas indiqué de recettes ni de dépenses dans le cadre du Fonds d'innovation pour la période 2020-21.

192. Les prévisions de dépenses pour 2018-19 incluent les investissements dans le développement de nouveaux services de formation et l'amélioration de produits existants afin de soutenir l'extension de la portée générale des services du Centre. En particulier, la mise au point de solutions d'apprentissage en immersion recourant à la réalité virtuelle et augmentée sera prioritaire pour l'allocation de fonds, en vue d'une utilisation ultérieure dans le futur *Learning Lab*.

TABLEAU 4: FONDS D'INNOVATION		
(en milliers d'euros)	2018-19 Prévisions	2020-21 Projet de budget
RECETTES		
Utilisation de l'excédent de 2016-17	300	-
Total recettes	300	-
DÉPENSES		
Innovations en matière de formation	300	-
Total dépenses	300	-
Excédent (déficit)	-	-
Solde disponible en fin de période	-	-

193. Le Conseil est invité à:

- i) approuver les propositions de programme et budget pour la période 2020-21.

Point appelant une décision: paragraphe 193.

Turin, octobre 2019

ANNEXES

ANNEXE I - NOTES EXPLICATIVES²

RECETTES

Contributions volontaires

Poste 10 - Organisation internationale du Travail

194. Le programme et budget préliminaire de l'Organisation internationale du Travail pour l'exercice biennal 2020-21 prévoit un montant total de 8 343 000 dollars des États-Unis au titre de contribution aux frais de fonctionnement du Centre pour la même période. Ce montant est basé sur la contribution approuvée pour l'exercice biennal 2018-19.

Poste 11 - Gouvernement italien

195. 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.»

196. Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2020 et 2021, un montant de 15 700 000 euros a été prévu, représentant une contribution annuelle de 7 850 000 euros, sur la base des contributions historiques reçues de l'Italie.

² Ces notes explicatives se réfèrent aux postes budgétaires du tableau 1.

Poste 13 - Gouvernement portugais

197. 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. Un montant de 500 000 euros a donc été inclus dans le projet de budget, représentant la contribution annuelle du gouvernement portugais pour la période.

Recettes propres

Poste 20 - Recettes provenant des activités de formation et des services de conseil

198. Ce poste se rapporte à toutes les recettes prévues au titre du programme d'activités et des services de conseil pour 2020-21. Le montant est estimé à 54,149 millions d'euros pour la période biennale. Un tableau détaillé reflétant les recettes prévues par source de financement est fourni à l'annexe II. Ces recettes soutiennent l'objectif d'extension de la portée des services du Centre grâce à l'augmentation du volume des activités présentielles, à la forte hausse des activités d'apprentissage à distance, et à l'expansion de la collaboration avec l'OIT dans le domaine des services de conseil en matière de développement des capacités dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le projet de budget est aligné sur le résultat 3 du Centre, qui envisage une hausse des recettes de 3,7 pour cent lors du biennat 2020-21, avec un accent plus fort sur les accords de financement à grande échelle, et un taux de réussite de la participation aux appels d'offres maintenu au niveau actuel.

Poste 21 - Recettes provenant de la production de médias

199. Ce poste se rapporte aux services, offerts à des clients externes, de conception et de développement de médias numériques étroitement liés à l'action du Centre dans le domaine de l'innovation dans l'apprentissage. Si le montant prévu de 1,6 million d'euros est inférieur aux recettes du biennat précédent, ce travail se focalise désormais sur les produits et services de communication stratégique et numérique plutôt que sur les services d'impression plus traditionnels. Les services rendus à travers l'offre formative du Centre sont intégrés au poste 20.

Poste 22 - Autres recettes

200. Les recettes prévues au titre de ce poste devraient augmenter de 5 pour cent pour atteindre 2,1 millions d'euros, à la suite de l'ouverture en 2018 du nouveau magasin pour les participants et de la hausse des intérêts gagnés sur les investissements. Ce poste se rapporte pour l'essentiel aux loyers des locaux et des installations du campus, ainsi qu'à la contribution estimée aux coûts qui sera versée par l'École des cadres du

Système des Nations Unies et par l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice pour l'utilisation des locaux et pour la location des infrastructures hôtelières et pédagogiques.

Poste 30 - Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation

201. Le montant provenant des excédents des exercices précédents qui sera utilisé pour des activités de formation en 2020-21 est estimé à 1,2 million d'euros. Ces fonds seront accessibles à la plupart des programmes techniques et leur permettront d'offrir des bourses totales ou partielles aux participants afin d'étendre la portée des services du Centre dans les domaines prioritaires tels que le tripartisme, le dialogue social et les normes internationales du travail.

DÉPENSES

Frais fixes

Poste 40 - Personnel inscrit au budget ordinaire

202. Ce poste se rapporte aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif du programme d'activités. En 2020-21, les dépenses au titre de ce poste s'élèveront à environ 39 pour cent du budget total des dépenses.

203. Ces dépenses reflètent le réajustement des coûts de personnel aux niveaux actuels et les décisions relatives à l'échelle des traitements de base, aux allocations pour frais d'études et au forfait pour frais de pension adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et applicables à tout le régime commun des Nations Unies. En tant qu'entité contrôlée par l'OIT, le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires.

204. 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. L'Assemblée générale n'a pas invoqué les dispositions de l'article 26 du règlement de la Caisse pour les paiements en retard des organisations participantes. On part du principe que le statu quo, en ce qui concerne le taux et les paiements en retard, sera maintenu en 2020-21. Les contributions 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 janvier 2019, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre.

205. Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur «coût moyen» comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

206. Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

207. Le tableau ci-dessous illustre la composition des éléments de coût des catégories des services organiques et supérieures et de la catégorie des services généraux:

(en milliers d'euros)	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et supérieures	18 188	18 183	
Catégorie des services généraux	13 989	14 070	
Total personnel inscrit au budget ordinaire	32 177	32 253	0,2
Total équivalents temps plein³	290,0	290,0	-
Total positions	145,0	145,0	-

208. Les ressources en personnel prévues ainsi que le coût correspondant sont détaillés dans les annexes III et IV.

Catégorie des services organiques et catégories supérieures

209. Sur la base des discussions en cours, une augmentation réelle des traitements du personnel de la catégorie des services organiques est prévue en janvier 2020, conformément à la décision que devrait prendre par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 2019. Cette augmentation aurait toutefois lieu sur une base «ni gain ni perte». 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.

210. 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. L'enquête sur le coût de la vie réalisée en 2016 a débouché sur une diminution de 6,6 pour cent de l'indice d'ajustement de poste, ramenée à 2,92 pour cent à la suite des mesures d'atténuation prises par la CFPI. Au moment d'établir ce budget, l'impact

³ Le total des équivalents temps plein pour 2018-19 a été ajusté parce qu'une position avait été omise.

financier de ces changements sur le budget n'était pas encore connu. Le budget a donc été établi au taux de change opérationnel des Nations Unies et l'indice d'ajustement de poste de janvier 2019.

211. La rémunération considérée aux fins de la pension du personnel des catégories des services organiques et supérieures a été revue à compter du 1^{er} février 2019 et devrait rester inchangée pour 2020-21.

Catégorie des services généraux

212. 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.

213. 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 2020-21.

214. 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 41 - Collaborateurs externes

215. Cette rubrique comprend deux groupes de collaborateurs externes:

	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Service médical	504 000	515 000	
Consultants	360 000	542 000	
Total	864 000	1 057 000	22,3

216. Le service médical fournit une assistance médicale aux participants aux activités de formation. 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 qui est fonctionnaire du Centre et dont le coût est par conséquent inclus dans le poste 40 du budget.

217. Le deuxième groupe se compose pour l'essentiel de consultants ou de sociétés de consultance engagés en vue d'élaborer et de développer de nouveaux programmes et de fournir des services de traduction ou d'interprétation pour les activités du Centre. Pour 2020-21, une augmentation de 182 000 euros a été prévue pour garantir la disponibilité de l'expertise nécessaire dans les domaines prioritaires tels que le développement de produits et applications de formation novateurs, l'élargissement de la gamme de services de production de médias numériques et l'extension de l'offre de formations à distance à travers les applications d'apprentissage. Une expertise supplémentaire sera également nécessaire pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité au Centre et pour la mise en œuvre des différentes recommandations formulées en 2018 dans le cadre de l'examen des conditions de sécurité et de santé rencontrées sur le campus.

Poste 42 - Infrastructures

218. Les activités du Centre se déroulent au sein du campus qui se compose d'un terrain d'une superficie de quelque 100 000 mètres carrés comportant un ensemble de 21 pavillons abritant les salles de cours, les laboratoires, les services hôteliers ainsi que les bureaux. Les constructions et les installations sont la propriété de la Ville de Turin, qui les loue au Centre pour une somme symbolique. Aux termes de la Convention signée le 29 juillet 1964, les grosses réparations ainsi que certains travaux d'entretien 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.

219. En mai 2019, un nouvel accord a été signé avec la Ville de Turin, en vertu duquel cette dernière versera une contribution annuelle de 180 000 euros pour la période allant de 2019 à 2021. Cette contribution a été incluse dans les prévisions budgétaires pour 2018-19 et le projet de budget pour 2020-21, sous la rubrique du Fonds pour l'amélioration du campus.

220. Les dépenses aux titres des infrastructures devraient augmenter en raison de la hausse significative prévue des frais de chauffage. Si la consommation globale du Centre a légèrement diminué ces dernières années, elle dépend de plusieurs facteurs, dont les conditions météorologiques. Ce n'est pas le cas des prix du marché. Les dépenses liées aux commodités en 2018 ont fortement augmenté, et cette tendance devrait se prolonger en 2019, ainsi que pour le biennat 2020-21. Le Centre continue à étudier les moyens de réduire le plus possible sa vulnérabilité aux fluctuations des prix du marché.

221. L'entretien des installations du campus est également un domaine d'action prioritaire parce qu'il contribue à la satisfaction générale des participants quant à la qualité de l'expérience d'apprentissage. Le Centre doit entretenir un campus vieillissant et prioriser ses interventions et investissements dans la maintenance conformément à son Plan directeur pluriannuel à horizon mobile.

222. Pour assurer sa durabilité, le Centre procède désormais à des examens financiers approfondis de ses grands prestataires de services chargés des différentes opérations sur le campus. Cette pratique a été rendue nécessaire par la santé déficiente de l'économie italienne et le souci de maintenir le service offert aux participants au plus haut niveau possible et de diminuer les risques d'interruption.

	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Services publics et enlèvement des ordures	1 690 000	1 898 000	
Entretien et réparations, nettoyage et autres coûts	1 979 000	2 140 000	
Total	3 669 000	4 038 000	10,0

Poste 43 - Sécurité

223. Ce poste se rapporte au coût du gardiennage diurne et nocturne du campus, assuré par une firme spécialisée employant des vigiles assermentés, et à l'entretien annuel des systèmes de sécurité. Le projet de budget pour 2020-21 montre une hausse de quelque 7,9 pour cent. Le Centre a conclu un nouvel accord, et des mesures de sécurité supplémentaire sont nécessaires. À la suite du récent audit du système de gestion de la sécurité des Nations Unies en Italie réalisé par l'UNDSS, le Centre a renforcé la sécurité sur le campus de sorte à satisfaire aux normes de plus en plus contraignantes des Nations Unies et à offrir un campus sûr aux participants.

Poste 44 - Frais généraux d'exploitation

224. Ce poste comprend tous les frais de transport, de navette, de courrier, d'affranchissement, de téléphone, de télécommunications; les achats de matériels consommables; la reprographie; la papeterie et les fournitures de bureau; l'entretien du matériel et les autres frais administratifs.

225. Si les dépenses dans certains domaines de ce poste ont diminué, le montant inscrit au projet de budget a augmenté d'environ 7,6 pour cent, outre à l'inflation. Un financement additionnel a été dégagé pour contribuer à l'extension de la portée des services du Centre à travers la production de médias numériques et pour le développement et la mise à niveau du corps enseignant, y compris en matière d'utilisation de technologies d'apprentissage dernier et d'approches innovatrices. Des fonds supplémentaires ont également été fournis au programme Innovation dans l'apprentissage afin de soutenir l'utilisation de ces nouvelles applications. Enfin, des fonds ont été alloués à la réorganisation des services de vidéoconférence découlant de l'utilisation des nouvelles technologies et applications d'apprentissage.

Poste 45 - Missions et représentation

226. 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. Il comprend également, pour une faible part, les missions de nature générale permettant de maintenir les contacts nécessaires entre les services administratifs du BIT et du Centre. Enfin, il comporte une provision destinée à couvrir le coût des invitations de visiteurs officiels faites dans l'intérêt du Centre.

227. Si tous les efforts ont été déployés pour limiter les augmentations des dépenses sous ce poste, un montant minime a été dégagé pour garantir que le programme technique créé en 2018, Innovation dans l'apprentissage, bénéficie d'un financement adéquat pour le biennat. D'autres rééquilibrages ont été réalisés afin d'assurer un financement approprié pour chaque unité et programme et de l'aligner sur leurs priorités et besoins.

Poste 46 - Gouvernance

228. 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 frais liés aux réunions du Conseil du Centre, du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs. Le budget pour 2020-21 prévoit une légère hausse, due essentiellement à l'inflation et aux variations des taux de change.

Poste 47 - Technologies de l'information

229. 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 maintenance du matériel informatique et l'achat de consommables informatiques. Les frais se ventilent comme suit:

	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Internet	179 000	126 000	
Maintenance du matériel informatique	153 000	141 000	
Logiciels d'application, licences et maintenance	545 000	682 000	
Consommables informatiques	341 000	227 000	
Assistance technique	1 781 000	1 925 000	
Total	2 999 000	3 101 000	3,4

230. Le projet de budget pour ce poste pour la période 2020-21 affiche presque une croissance réelle zéro. Grâce à une meilleure structuration et à des achats plus sensés, des économies ont pu être réalisées au niveau de l'internet, de la maintenance du matériel et des consommables. Ces économies ont été réaffectées aux domaines prioritaires tels que l'assistance technique nécessaire en raison du recours croissant aux applications d'apprentissage et au Campus en ligne pour la réalisation des activités de formation du Centre. Les logiciels d'application, les licences et la maintenance ont augmenté afin de soutenir le projet de rationalisation, dans lequel davantage de processus seront automatisés, ainsi que l'utilisation d'applications de pointe pour l'apprentissage, la production de médias, la traduction et les processus administratifs et opérationnels.

Poste 48 - Amortissement des immobilisations

231. Conformément à l'article 13.2, du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour toutes les immobilisations du Centre.

FRAIS VARIABLES

232. Il est rappelé que les frais variables se rapportent exclusivement à la mise en œuvre des activités spécifiques du Centre. Ce programme évolue durant l'année budgétaire selon la disponibilité des financements. Ainsi, le niveau des frais variables évolue lui-même en fonction du programme d'activités, de même qu'il est susceptible de variations compte tenu de la diversité des facteurs de coût qui caractérise la mise en œuvre des activités.

Postes 50 et 51 - Frais variables liés au personnel

- Personnel inscrit au budget variable (VB)

233. Ce poste se rapporte au personnel recruté en vertu d'un contrat à durée déterminée financé par les ressources prévues dans le budget d'activités de formation bien définies. Ces contrats sont conclus conformément à l'article 1.2 c) du Statut du personnel et à la convention collective.

234. La diminution des dépenses sous ce poste découle essentiellement du pourvoi des postes vacants à des grades inférieurs et de la réorganisation des postes imposée par l'environnement changeant du Centre.

(en milliers d'euros)	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques et supérieures	2 722	2 552	
Catégorie des services généraux	2 500	2 447	
Total personnel inscrit au budget variable	5 222	4 999	(4,3)
Total équivalents temps plein	62	62	-
Total positions	31	31	

- Personnel sur projet (PB)

235. Ce poste se rapporte au personnel recruté sous contrat d'une durée déterminée d'un an et entièrement financé par le budget d'un projet de coopération technique spécifique d'une durée déterminée. Ce poste peut varier en fonction de l'octroi de futurs projets.

236. Le projet de budget pour ce poste inclut les positions budgétisées au moment de la préparation du présent document pour lesquelles des accords signés étaient disponibles. L'assistance à court terme dans le cadre de ces accords n'est pas incluse.

237. L'augmentation rapportée est due essentiellement à un projet pluriannuel à grande échelle au Bangladesh, pour lequel du personnel sur projet a été recruté localement dans les deux catégories et est directement financé par le budget du projet. L'autre projet pluriannuel au Portugal contribue également à cette hausse.

(en milliers d'euros)	2018-19 Budget	2020-21 Projet de budget	Variation (%)
Catégorie des services organiques, y compris recrutés localement	211	1 036	
Catégorie des services généraux	147	311	
Total personnel sur projet	358	1 347	276,3
Total équivalents temps plein	4,8	20,3	

238. Les dépenses au titre de ces deux 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 adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies sur recommandation de la CFPI et applicables à tout le régime commun des Nations Unies.

239. Les frais de personnel sont estimés à partir d'un coût moyen calculé pour chaque grade dans la catégorie des services organiques et les catégories supérieures et dans la catégorie des services généraux. Le facteur «coût moyen» comprend tous les éléments de coût prévus dans le Statut du personnel du Centre, ainsi qu'une provision destinée à

couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de service, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier du Centre.

240. Une provision a été incluse pour couvrir les augmentations qui seraient approuvées en cours de biennat et qui n'étaient pas connues au moment de la préparation du budget.

Poste 52 - Collaborateurs externes

241. Ce poste se rapporte aux conférenciers recrutés au moyen de contrats de collaboration extérieure et aux autres collaborateurs extérieurs, tels que les interprètes et les traducteurs pour les cours.

Poste 53 - Missions

242. Ce poste couvre les missions de sélection, de préparation, d'accompagnement pendant les visites d'études, et d'évaluation ou de suivi effectuées dans le cadre d'activités spécifiques du Centre.

Poste 54 - Frais liés aux participants

243. Ce poste couvre tous les frais de séjour des participants au Centre et en dehors du Centre lors de la formation extra-muros. Il comprend notamment la pension complète; le voyage principal des participants, par avion, depuis leur pays d'origine et retour; le voyage des participants pendant les visites d'étude, en avion, train ou autocar; l'enseignement dont bénéficient les participants dans le cadre de placements individuels ou collectifs auprès d'institutions gouvernementales et privées; les soins médicaux courants et l'assurance des participants; les rafraîchissements et les dîners de fin d'activité.

Poste 55 - Livres, matériel didactique et autres fournitures

244. Ce poste se rapporte à la production et à la fourniture de livres et de matériel didactique ou autre aux participants dans le cadre d'activités de formation spécifiques.

Poste 56 - Infrastructures de formation et services hors Turin

245. Ce poste couvre les salles de classe et installations de conférence, les frais administratifs, la location de matériel de formation et les autres coûts liés à des activités de formation organisées en dehors de Turin.

Poste 57 - Autres frais variables

246. Ce poste se rapporte aux frais de formation divers qui ne pouvaient être reportés dans les lignes budgétaires précédentes et aux autres frais non liés à la formation des projets et activités du Centre.

Poste 58 - Frais liés aux recettes provenant de la production de médias

247. Ce poste se rapporte à la conception graphique, à la mise en page, à la révision, à la traduction et à la publication de travaux extérieurs réalisés pour l'OIT ou des clients externes. Ces coûts sont couverts par les recettes provenant de la production de médias (poste 21).

Poste 59 - Autres frais liés aux autres recettes

248. Ce poste se rapporte aux dépenses encourues, dans certains cas, pour générer les autres recettes (poste 22).

Poste 60 - Imprévus

249. Une provision de 600 000 euros a été incluse dans le projet de budget pour 2020-21 afin de couvrir les hausses éventuelles dues aux fluctuations plus importantes que prévu des taux d'inflation et/ou de change, en particulier entre l'euro et le dollar des États-Unis.

ANNEXE II - RECETTES PRÉVUES EN 2020-21 PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL, PAR SOURCE DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2018-19 Prévisions	% du total	2020-21 Projet de budget	% du total
OIT	15 668	30	16 245	30
Banques de développement	522	1	540	1
Italie	7 834	15	8 122	15
Union européenne	1 044	2	1 083	2
Autres organisations multi- ou bilatérales	17 757	34	18 410	34
Nations Unies	4 178	8	4 332	8
Participants autofinancés	5 222	10	5 417	10
TOTAL RECETTES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DES SERVICES DE CONSEIL	52 225		54 149	
Recettes provenant de la production de médias	2 050		1 600	
Utilisation de l'excédent des exercices précédents pour des activités de formation	1 500		1 200	
TOTAL FINANCEMENT DISPONIBLE POUR DES ACTIVITÉS	55 775		56 949	

ANNEXE III - RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) POUR LES PÉRIODES 2018-19 ET 2020-21

Grade	2020-21 Projet de budget		2018-19 Budget approuvé	
	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé
ADG	2,0	466 000	2,0	489 000
D.2	2,0	434 000	2,0	451 000
D.1	2,0	464 000	2,0	500 000
P.5	32,0	5 506 000	32,0	5 721 000
P.4	50,0	7 846 000	41,2	6 408 000
P.3	14,0	1 729 000	24,0	3 262 000
P.2	14,0	1 368 000	10,8	1 005 000
Total	116,0	17 813 000	114,0	17 836 000
G.7	12,0	1 310 000	12,0	1 309 000
G.6	20,0	1 937 000	24,0	2 282 000
G.5	56,0	4 627 000	58,0	4 719 000
G.4	66,0	4 736 000	66,0 ⁴	4 464 000
G.3	20,0	1 176 000	16,0	944 000
G.2	-	-	-	-
Total	174,0	13 786 000	176,0	13 718 000
TOTAL GÉNÉRAL	290,0	31 599 000	290,0	31 554 000

⁴ Ajustement d'une position existante omise dans les ETP et frais liés au personnel inscrit au budget ordinaire dans le P&B 2018-19.

ANNEXE IV - RESSOURCES EN PERSONNEL (BUDGET ORDINAIRE) PAR GRADE ET PAR UNITÉ ORGANIQUE POUR LA PÉRIODE 2020-21

Unité organique	Services organiques et catégories supérieures										Services généraux						Total général Coûts (euros)	
	AD6	D2	D1	P5	P4	P3	P2	Total ETPs	Total Coûts (euros)	G7	G6	G5	G4	G3	Total ETP	Total Coûts (euros)		Total général ETP
Bureau du Directeur	2,0	2,0	-	-	-	-	-	4,0	919 000	-	4,0	-	-	-	4,00	397 000	8,00	1 316 000
TOTAL	2,0	2,0	-	-	-	-	4,0	919 000	-	4,00	-	-	-	-	4,00	397 000	8,00	1 316 000
Département de la formation																		
Programmes de formation	-	-	2,0	26,0	36,0	12,0	14,0	90,0	13 567 000	8,0	6,0	28,0	36,0	6,0	84,0	6 787 000	174,0	20 354 000
TOTAL	-	-	2,0	26,0	36,0	12,0	14,0	90,0	13 567 000	8,0	6,0	28,0	36,0	6,0	84,0	6 787 000	174,0	20 354 000
Autres services																		
Services financiers	-	-	-	2,0	2,0	2,0	-	6,0	1 004 000	-	4,0	4,0	12,0	4,0	24,0	1 906 000	30,0	2 910 000
Infrastructures et services internes	-	-	-	2,0	4,0	-	-	6,0	982 000	-	4,0	10,0	10,0	10,0	34,0	2 618 000	40,0	3 600 000
Service médical	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	2,0	160 000	2,0	160 000
Services des ressources humaines	-	-	-	2,0	2,0	-	-	4,0	681 000	2,0	2,0	10,0	-	-	14,0	1 270 000	18,0	1 951 000
Services des technologies de l'information et de la communication	-	-	-	-	6,0	-	-	6,0	1 030 000	2,0	-	2,0	8,0	-	12,0	932 000	18,0	1 962 000
TOTAL	-	-	-	6,0	14,0	2,0	-	22,0	3 697 000	4,0	10,0	28,0	30,0	14,0	86,0	6 886 000	108,0	10 583 000
TOTAL GÉNÉRAL	2,0	2,0	2,0	32,0	50,0	14,0	14,0	116,0	18 183 000	12,0	20,0	56,0	66,0	20,0	174,0	14 070 000	290,0	32 253 000

⁵ Équivalents temps plein.

