



# **Propositions de programme et de budget pour 2024-25**

**Centre international de formation  
de l'Organisation internationale du Travail**



Centre international de **formation**



# **Propositions de programme et de budget pour 2024-25**

**Centre international de formation  
de l'Organisation internationale du Travail**

Renforcer la capacité des mandants de l'OIT  
à promouvoir la justice sociale à l'échelle mondiale



# Table des matières

<b>Préface</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>I. Aperçu</b> . . . . .	<b>5</b>
Un contexte changeant . . . . .	5
Pierres angulaires du Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025 . . . . .	6
Gros plan sur l'offre de services . . . . .	13
Piliers du cadre de mesure des performances pour l'exercice biennal 2024-25 . . . . .	20
Allocations de ressources . . . . .	22
<b>II. Domaines de résultats</b> . . . . .	<b>24</b>
Performance technique . . . . .	24
Résultat 1: Le Centre a étendu davantage la portée de ses services. . . . .	24
Résultat 2: Le Centre a encore amélioré la qualité de ses services . . . . .	40
Performance financière . . . . .	48
Résultat 3: Le Centre a diversifié davantage ses sources de revenus . . . . .	48
Résultat 4: Le Centre a continué à améliorer son efficacité opérationnelle . . . . .	56
Performance organisationnelle. . . . .	57
Résultat 5: Un personnel motivé et qualifié . . . . .	57
Résultat 6: La modernisation du campus s'est poursuivie . . . . .	61
Résultat 7: Les technologies numériques déployées par le Centre sont inclusives et sécurisées. . . . .	63
Résultat 8: Le Centre opère au plus haut niveau de bonne gouvernance. . . . .	67
Éléments stratégiques transversaux. . . . .	70
Élément 1: Innovation . . . . .	70
Élément 2: Égalité des genres, diversité et inclusion. . . . .	73
Élément 3: Normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme . . . . .	73
<b>III. Propositions de recettes et de dépenses pour l'exercice biennal 2024-25.</b> . . . . .	<b>75</b>
Projet de budget pour décision. . . . .	75
Hypothèses financières utilisées pour l'élaboration du projet de budget . . . . .	78
<b>Annexes</b> . . . . .	<b>89</b>
ANNEXE I: Cadre de résultats pour 2024-25 . . . . .	90
ANNEXE II: Résumé comparatif des ressources en personnel (budget ordinaire et budget variable) pour les périodes 2022-23 et 2024-25 . . . . .	99
ANNEXE III: Ressources en personnel (budget ordinaire et budget variable) par grade et unité organisationnelle pour 2024-25 . . . . .	100

# Préface

Les propositions de Programme et budget (P&B) pour 2024-25 illustrent le travail à accomplir par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») au cours de l'exercice biennal 2024-25.

Le programme d'action décrit dans ce document est solidement ancré dans le cadre d'action du Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025, s'appuie sur les réalisations et les enseignements de l'exercice biennal 2022-23 et poursuit le déploiement du nouveau modèle opérationnel de l'organisation.

Le P&B du Centre pour 2024-25, qui coïncidera également avec le 60e anniversaire de ce dernier, est le résultat de nombreuses consultations tenues avec les parties prenantes internes et externes afin d'identifier les besoins des mandants et du personnel de l'OIT au cours du prochain exercice biennal. Il vise à donner suite à l'appel lancé par le Directeur général pour que l'OIT «reste à la pointe du combat pour la justice sociale par le travail décent» et à «mobiliser les moyens de concevoir des solutions appropriées et centrées sur l'humain pour permettre aux travailleurs et aux entreprises de s'adapter aux risques et aux opportunités qui se profilent dans le monde du travail».

Pour y parvenir, le P&B du Centre pour 2024-25 concentre ses actions du P&B de l'OIT pour 2024-25 en mettant l'accent sur *des services évolutifs de renforcement des capacités innovants et améliorés par la technologie qui peuvent atteindre des personnes dans le monde entier*. L'un des éléments clés du P&B de l'OIT pour 2024-25 de l'OIT est la création d'une Coalition mondiale pour la justice sociale en vue de promouvoir un développement dynamique, durable et inclusif fondé sur un monde plus solidaire, des politiques plus cohérentes et une plus grande concertation entre un large éventail de parties prenantes, au centre desquels se trouvent les mandants tripartites de l'OIT. Le Centre entend être le pôle central de renforcement des capacités de la Coalition mondiale et, parallèlement, consolider sa position en tant que pionnier de l'innovation en matière d'apprentissage sur la réalisation de la justice sociale par le biais du travail décent à l'échelle du système des Nations Unies.

Le présent document se compose de trois parties et de plusieurs annexes. La première partie donne un aperçu du contexte et des principales composantes du P&B du Centre pour 2024-25. La deuxième partie décrit les résultats escomptés, selon des indicateurs liés aux performances technique, financière et institutionnelle et aux éléments déterminants transversaux. Enfin, la troisième partie présente les propositions de recettes et de dépenses à proprement parler.

*Christophe Perrin*  
Directeur

# I. Aperçu

## Un contexte changeant

L'environnement dans lequel le Centre opère subit actuellement de **profonds changements** mus par les tendances à long terme et renforcés par l'impact persistant de la pandémie de COVID-19. Les apprenants sont de plus en plus férus de technologies, veulent accéder aux services d'apprentissage quand et où ils le veulent, et entendent façonner leur propre expérience d'apprentissage. Les progrès des technologies numériques offrent aux prestataires de services d'apprentissage de nouvelles possibilités d'étendre leur portée et de réduire les coûts unitaires. Dans le même temps, la combinaison d'une inflation élevée et d'une marge de manœuvre budgétaire réduite après la pandémie exerce une pression supplémentaire sur les coûts des prestataires de services de renforcement des capacités comme le Centre, qui dépendent en partie du soutien au financement du développement pour atteindre leurs bénéficiaires. En outre, les préoccupations en matière d'environnement, de sécurité et de santé réduisent encore la demande de services de renforcement des capacités impliquant de voyager à l'étranger.

Ces changements présentent à la fois **des possibilités et des risques pour le Centre**. Du côté positif, le rythme rapide de la génération de nouvelles connaissances et du changement technologique incite les mandants de l'OIT à rechercher des solutions d'apprentissage tout au long de la vie sur les approches centrées sur l'humain permettant de promouvoir la réalisation de la justice sociale par le travail. Le Centre peut facilement tirer parti des alliances mondiales avec les mandants de l'OIT pour répondre à cette demande, y compris par des partenariats de coopération Sud-Sud et triangulaires. En tant qu'entité de l'OIT, le Centre se démarque en tant que pôle d'excellence pour dispenser des formations dans des domaines fondamentaux liés au monde du travail tels que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Le Centre est reconnu dans l'ensemble du système multilatéral comme un chef de file de l'innovation dans l'apprentissage et a mis en place de solides capacités internes en matière d'apprentissage numérique et de collaboration. Il peut également compter sur un personnel hautement qualifié ayant des connaissances et une expertise dans les domaines politiques clés couverts par le mandat de l'OIT. Le Centre bénéficie aussi de l'appui solide des partenaires sociaux et est bien intégré dans le système des Nations Unies.

Du côté négatif, la pression économique pourrait avoir des répercussions négatives sur les budgets de développement du personnel et devrait augmenter la concurrence pour l'obtention de contributions volontaires des partenaires au développement, ce qui obligerait le Centre à revoir son modèle opérationnel et à mettre davantage l'accent sur les solutions d'apprentissage et de collaboration numériques. Les risques et les efforts mondiaux en matière de santé pour lutter contre le changement climatique amènent de nombreux apprenants et clients institutionnels à opter pour l'apprentissage en ligne ou, alternativement, la formation locale plutôt que de se rendre à Turin et d'assister à une formation sur le campus. L'aide multi- et bilatérale au développement

pourrait être davantage concentrée sur des secteurs tels que l'éducation et la santé, ouvrant ainsi des possibilités de financement liées à un résultat de l'OIT comme une croissance riche en emplois, mais aussi rendre encore plus difficile la mobilisation de ressources pour d'autres domaines prioritaires de l'OIT.

En réponse à ces changements dans la demande de services de renforcement des capacités, le Centre fait continuellement évoluer son offre. Le Plan stratégique pour la période 2018-2021 a planté le décor des **efforts de diversification du portefeuille de services** afin de mieux exploiter la technologie et les applications d'apprentissage et de collaboration numériques, en réponse à l'accent renouvelé mis par l'OIT sur le renforcement des capacités institutionnelles. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, le Centre a étendu la portée de ses activités d'apprentissage à distance et a élaboré une série de services de conseil qui sont venus compléter les activités de formation. Il a également investi massivement dans l'innovation en matière d'apprentissage, le test d'applications de réalité virtuelle et augmentée et a introduit de nouveaux produits de formation sur les futures techniques de prospective, l'exploration des mégadonnées (*big data*) et l'intelligence artificielle. La pandémie de COVID-19 a accéléré **le rythme de transformation du portefeuille de services du Centre**, avec un intérêt supplémentaire pour l'apprentissage en ligne, et un renforcement de l'accent mis sur les services de renforcement des capacités aux niveaux institutionnel et systémique et le déploiement des technologies de réalité virtuelle et augmentée. Le rapport intermédiaire d'exécution pour 2022 fournit des preuves de la durabilité du nouveau modèle opérationnel et montre une croissance consolidée de la portée mondiale des services du Centre, un impact élevé de ceux-ci et des résultats financiers solides.

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

Les changements dans l'environnement opérationnel mentionnés ci-dessus impliquent que les forces sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques continueront d'exercer des pressions sur le Centre pour qu'il progresse sur cette voie de la transformation numérique. Face à ces changements, le Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025 met l'accent sur la nécessité d'évoluer davantage, en renforçant la vision, la mission et les principes sous-jacents, en ajustant l'offre de services, **en se concentrant plus fortement sur les aspects liés au renforcement des capacités de la Déclaration du centenaire de 2019 et de l'Appel à l'action de 2021 en vue d'une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente pour sortir de la crise du COVID-19** et en positionnant le Centre en tant que pôle d'innovation en matière d'apprentissage de l'OIT au sein du système des Nations Unies. Au cœur de cette évolution se trouve le développement institutionnel des mandats et leur capacité à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de développement productif et économique pour créer plus d'emplois de qualité et d'entreprises durables. Le nouveau Directeur général du Bureau international du Travail (BIT) a réaffirmé cette orientation stratégique, en insistant sur la promotion de la justice sociale par le biais du travail décent et en appelant à une coalition mondiale pour poursuivre cet objectif.



Dans ce contexte, **la vision et la mission du Centre** au cours de l'exercice biennal 2024-25 restent fermement ancrées dans le cadre fixé par le Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025 en vue d'accroître l'ambition mondiale de l'organisation, c'est-à-dire: La *vision du Centre* est d'être le pôle d'excellence mondial des mandants de l'OIT pour la prestation de services de renforcement des capacités en matière de justice sociale au service du travail décent. La *mission du Centre* est de fournir aux acteurs du monde du travail, directement et par l'intermédiaire des mandants de l'OIT, un accès à des services de renforcement des capacités renforcés par les technologies numériques afin de promouvoir la justice sociale par le biais du travail décent.

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

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

Les **bénéficiaires ultimes des services du Centre** sont toutes les personnes actives dans le monde du travail. Le Centre atteint ces acteurs du monde du travail, soit directement par des services de renforcement des capacités individuelles, soit indirectement par l'intermédiaire des mandants de l'OIT avec des services de renforcement des capacités institutionnelles. Le Centre fournit également des services de renforcement des capacités au personnel du BIT et à d'autres partenaires de l'OIT dont le mandat est de promouvoir la justice sociale par le biais du travail décent.

#### *La différence entre les bénéficiaires et les participants*

Un *bénéficiaire* est une personne ou une organisation qui tire une valeur ajoutée des services du Centre. La prestation diffère en fonction de la nature du bénéficiaire (personne physique ou morale) et de la nature du service rendu (formation, conseil en stratégie, soutien au développement de produits, etc.) Le Centre établit une distinction entre les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects, ces derniers étant ceux qui sont atteints par le biais d'intermédiaires institutionnels.

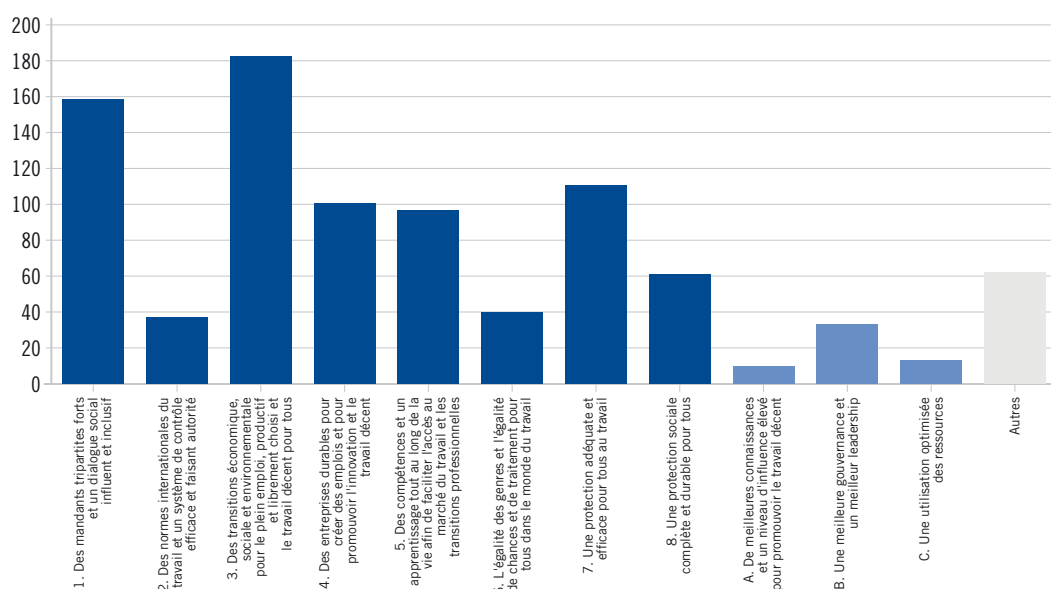
Un *participant* est par défaut une personne. Chaque participant a un numéro d'inscription unique mais peut participer à plus d'une activité par année civile. Le Centre fait état à la fois des inscriptions et des effectifs. En ce qui concerne les bénéficiaires indirects, les participants doivent s'être inscrits à des activités de formation dispensées par des intermédiaires institutionnels *via des plateformes d'apprentissage développées et gérées par le Centre* pour être comptabilisés et faire l'objet d'un rapport.

Fort des preuves de la viabilité de son nouveau modèle opérationnel, le Centre poursuivra sa stratégie de diversification de son portefeuille de services, en combinant la formation présentielle et l'apprentissage en ligne, et en la complétant par des services non liés à la formation pour les organisations représentant les mandants de l'OIT. Les principales implications de ce changement dans le portefeuille de services sont de trouver un juste équilibre entre la formation présentielle sur le campus de Turin et celle dispensée en partenariat avec des organisations locales sur le terrain. Dans le même temps, la formation en ligne et les activités utilisant des modalités hybrides et des formats avec des éléments de réalité virtuelle et augmentée seront encouragées. En outre, la mise en place de services de renforcement des capacités institutionnelles améliorés par les technologies à l'intention des mandants et des partenaires de l'OIT ayant pour mission de promouvoir le travail décent et la justice sociale se poursuivra. De plus amples informations sur l'offre de services du Centre sont données plus loin dans ce document.

Les **domaines d'expertise** du Centre sont définis par le Plan stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025 et les priorités thématiques spécifiées dans le P&B de l'OIT pour 2022-23 qui, à leur tour, sont guidés par la Déclaration du centenaire de l'OIT 2019, les plans de reprise post-COVID à l'échelle du système des Nations Unies de 2020 et l'appel du Directeur général du BIT en faveur d'une coalition mondiale pour promouvoir la justice sociale par le travail décent.

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le P&B de l'OIT était articulé autour de huit résultats stratégiques interconnectés et de trois résultats facilitateurs. Plus de trois activités du Centre sur quatre sont directement liées à ces résultats de niveau supérieur. Plus précisément, 40 pour cent de toutes les activités sont liées soit au résultat 1: *Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif* ou au résultat 3: *Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous*. Parmi les autres grands groupes thématiques, on trouve notamment la promotion des entreprises durables, le renforcement des compétences et la protection au travail. Les activités qui ne sont pas directement liées aux résultats du P&B de l'OIT concernent l'innovation en matière d'apprentissage, la Turin School of Development (TSD) et les missions pour les partenaires de développement de l'OIT du système des Nations Unies.

**Activités du Centre par résultat stratégique de l'OIT (2022)**



Source: Rapport intermédiaire d'exécution du Centre pour 2022

Le Centre est également cité à de nombreuses reprises dans le P&B de l'OIT pour l'exercice biennal 2024-25 en tant que partenaire de l'OIT pour renforcer la capacité des mandants au niveau mondial et agir en tant que pôle d'innovation en matière d'apprentissage, et son domaine d'expertise continuera d'évoluer en conséquence. Ainsi équipée, l'OIT dispose d'une grande marge de manœuvre pour exploiter les capacités du Centre afin de renforcer la capacité des mandants de l'OIT à promouvoir la justice sociale à l'échelle mondiale.

## Les principaux éléments du P&B de l'OIT pour 2024-25



Source: P&B de l'OIT pour 2024-25, p. 10

### *À propos de la Coalition mondiale pour la justice sociale et des programmes d'action*

Un des éléments clés du Programme et budget de l'OIT pour 2024-25 est la création d'une Coalition mondiale pour la justice sociale en vue de promouvoir un développement vigoureux, durable et inclusif moyennant une plus grande solidarité internationale, des politiques plus cohérentes et une action concertée au sein du système multilatéral et parmi un large éventail de parties prenantes, le rôle des mandants tripartites de l'OIT demeurant central dans cette entreprise. Quatre programmes d'action prioritaires sont proposés pour renforcer la coordination à l'échelle du Bureau et servir de points de départ pour établir des partenariats et une coopération au profit de la Coalition.

L'objectif de la **Coalition mondiale pour la justice sociale** est de promouvoir un développement vigoureux, durable et inclusif moyennant une plus grande solidarité internationale, des politiques plus cohérentes et une action concertée. La Coalition réunira dans un même cadre les mandants tripartites de l'OIT, les entités des Nations Unies, les institutions financières et commerciales internationales, les partenaires de développement, les organisations de la société civile, le secteur privé et le monde universitaire, afin de veiller à ce que la justice sociale et le travail décent figurent toujours en tête des priorités lors de l'élaboration des politiques nationales et mondiales, des activités de coopération pour le développement et des accords financiers, commerciaux et d'investissement. Elle contribuera également à la réalisation du Programme 2030 en apportant une réponse multilatérale cohérente aux problèmes socio-économiques mondiaux.

Dans ce contexte, le résultat 8 vise précisément à répondre à la nécessité d'une action concertée pour promouvoir la cohérence des politiques en faveur de la justice sociale aux niveaux mondial, régional et national ainsi qu'au sein de l'OIT. Quatre domaines d'action prioritaire - les transitions de l'économie informelle vers l'économie formelle, les transitions justes vers des économies et des sociétés écologiquement durables, le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement, et le travail décent en réponse aux crises - pourraient faire l'objet d'une coordination soutenue au sein du Bureau et servir de points de départ pour établir des partenariats et une coopération au profit de la coalition. Ces priorités recourent tous les travaux de fond menés par l'OIT. **Quatre programmes d'action prioritaires** leur seront spécialement consacrés. Chaque programme d'action prioritaire sera coordonné par une petite équipe chargée de promouvoir des approches et des modalités de travail intégrées qui associeraient toutes les unités et tous les fonctionnaires concernés au siège et sur le terrain, ainsi que le personnel des projets de coopération pour le développement pertinents.

*cont.*

Au moment de la préparation du Programme et budget du Centre pour l'exercice biennal 2024-25, les modalités générales de la Coalition mondiale pour la justice sociale étaient encore en cours de discussion entre les mandants de l'OIT et la mise en place des quatre programmes d'action en étaient à ses balbutiements. Concernant la Coalition mondiale, les consultations tripartites ont montré que le Centre pourrait servir de caisse de résonance pour amplifier l'action de l'OIT lors des échanges mondiaux avec les partenaires de la Coalition au sein du système multilatéral et avec les parties prenantes locales. Par exemple, des solutions innovantes comme les hackathons, les défis de l'innovation, les événements de prospective et les formats de conférence virtuelle pourraient servir à recueillir des informations et faciliter l'accès de tous au débat. En ce qui concerne les programmes d'action, les discussions ont porté sur l'exploitation des technologies numériques et de l'intelligence artificielle pour étendre les activités de partage des connaissances à l'échelle mondiale, et sur l'utilisation d'applications de réalité virtuelle pour favoriser la collaboration entre les unités de terrain et le siège d'une manière rentable et écologiquement plus durable. Il a également été proposé de faire appel au Centre pour accueillir à l'avenir les mécanismes d'innovation sélectionnés, comme par exemple le mécanisme d'innovation pour les transitions justes, testé au niveau du siège au cours de l'exercice biennal 2022-23.

Le rôle joué par le Centre dans le soutien à la Coalition mondiale pour la justice sociale et aux quatre programmes d'action sera examiné plus en détail lorsque ces initiatives auront pris leur forme définitive.

Les mandants de l'OIT recourent déjà largement aux services du Centre pour l'exploitation de systèmes de gestion des connaissances en ligne et pour la création de solutions d'apprentissage et de collaboration en ligne, y compris des salons virtuels, des conférences utilisant la réalité virtuelle ou augmentée et des formats hybrides. Le Centre est également reconnu en tant que champion de **l'innovation en matière d'apprentissage** à travers le système des Nations Unies et développe, entre autres choses, des cours de formation en ligne et des plateformes de simulation de formation utilisant la réalité virtuelle. Pour consolider ce rôle de pôle d'innovation, le Centre, avec l'aide financière du gouvernement italien, a investi dans la construction d'un Laboratoire d'innovation et d'apprentissage. Cette nouvelle infrastructure a été inaugurée en octobre 2022 et offre aux participants une exposition directe à la nouvelle génération de technologies les plus innovantes en matière d'apprentissage, comme par exemple l'apprentissage profond à l'aide des techniques holographiques.

En 2024-25, ces capacités d'innovation internes seront utilisées pour **tirer parti des activités d'innovation et de gestion des connaissances** menées au siège, dans les bureaux extérieurs et dans les projets de coopération pour le développement de l'OIT, afin d'aider les mandants de l'OIT dans leurs activités de promotion de la justice sociale à travers le travail décent. Le travail du Centre dans le domaine de l'innovation en matière d'apprentissage sera intégré dans le Réseau d'innovation des Nations Unies, dans le but explicite d'intégrer les messages de l'OIT sur le travail décent et la justice sociale dans l'ensemble du système commun. Le Centre s'appuiera plus systématiquement sur des partenariats avec des organismes universitaires et d'autres établissements de formation pour renforcer son écosystème d'innovation autour de son travail de laboratoire et pour partager les pratiques d'excellence mondiales en matière d'innovation dans l'apprentissage. Un accent particulier sera toujours mis sur les partenariats avec les pays du Sud.

### *La mission du Centre de promouvoir l'innovation et la gestion des connaissances au sein de l'OIT*

«Afin de concrétiser la vision de l'OIT en ce qui concerne la cohérence des politiques et la promotion d'une approche centrée sur l'humain, des modalités de travail nouvelles et plus efficaces sont nécessaires; elles faciliteront la participation et l'interaction des mandants tripartites, des partenaires et de toutes les équipes de l'OIT, au siège comme sur le terrain. L'OIT doit se doter de nouvelles méthodes qui lui permettent d'offrir des services de conseil politiques pertinents, opportuns et de qualité et de soutenir la mise en œuvre de ses programmes et projets, conformément aux besoins et aux priorités des mandants. Ces nouvelles méthodes reposeront elles-mêmes sur des approches de la gestion des connaissances et de l'innovation axées sur la demande et fondées sur la collaboration qui renforceront la capacité de réaction et d'adaptation de l'OIT face à l'évolution du monde du travail et lui permettront ainsi de rapprocher ses modèles d'intervention de leurs cibles. (...)

La stratégie [de l'OIT] en matière de connaissances et d'innovation (...) s'articule autour des quatre priorités stratégiques suivantes: i) renforcer les capacités internes de gestion des connaissances et d'innovation dans toute la structure organisationnelle de l'OIT; ii) favoriser les politiques, les produits et les services innovants à l'appui du travail décent et de la justice sociale; iii) nouer des partenariats pour favoriser l'innovation dans le monde du travail; iv) promouvoir une culture de la connaissance et de l'innovation.

Un mécanisme d'innovation fonctionnelle reposant sur un réseau virtuel de points focaux au niveau des départements sera mis en place au siège comme sur le terrain. En mettant à profit les fonctions existantes de la gestion des connaissances et de l'innovation au sein d'un réseau cohérent et collaboratif, il offrira un espace d'expérimentation propre à favoriser l'innovation et l'acquisition d'une culture organisationnelle dans ce domaine. Il s'agira avant tout d'améliorer le taux d'utilisation des services de gestion des connaissances et d'innovation en s'appuyant sur les retours d'information des mandants afin que les services offerts correspondent à leurs besoins. D'autres interventions, consistant par exemple à exploiter l'expérience du travail en réseau, l'apprentissage entre pairs et l'échange d'idées novatrices (au moyen de technologies et d'approches nouvelles, telles que celles utilisées par le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin)) ou encore à aider les départements et les unités, au siège comme dans les bureaux extérieurs, à concevoir des solutions innovantes, sont également envisagées.»

Source: Stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation, GB.347/PFA/4, p. 3.

Pour encore mieux adapter ses services aux bénéficiaires - à la fois pour les apprenants individuels et les mandants -, le Centre poursuivra sa **transformation numérique** le long de six voies:

- développer sa plateforme numérique (appelée «**eCampus**») grâce à laquelle les participants peuvent accéder aux offres d'apprentissage et de collaboration en ligne;
- créer des **plateformes externes** mises en place à la demande des institutions et parfois gérées en leur nom, et par l'intermédiaire desquelles les partenaires rendent les ressources numériques sélectionnées accessibles à leurs propres bénéficiaires;
- renforcer l'ossature opérationnelle, l'objectif étant de **numériser les processus internes** liés aux services de soutien du Centre (ressources humaines, finances, informatique et gestion des infrastructures) afin d'en améliorer l'efficacité et la rentabilité;
- mettre en œuvre des mesures visant à **autonomiser le personnel** du Centre et à s'assurer qu'il est motivé à l'idée d'embrasser le changement, d'acquérir de nouvelles compétences techniques, de se familiariser avec le numérique et de maîtriser l'information;

- intensifier l'utilisation de l'analytique de l'apprentissage numérique et de l'intelligence artificielle afin **de recueillir et d'analyser systématiquement les points de vue des parties prenantes**, de créer des prototypes de services de renforcement des capacités fondés sur des données et de faire appel à l'univers de ses bénéficiaires pour obtenir des renseignements; et
- entretenir **une culture de l'innovation et de la qualité** qui intègre la technologie et les applications d'apprentissage numérique et exploite l'intelligence artificielle pour évaluer la qualité du service. Cette culture de l'innovation vise à transcender les frontières du Centre et à le relier à d'autres institutions de formation et organismes universitaires opérant dans l'écosystème mondial de l'innovation en matière d'apprentissage.

### Vecteurs de la transformation numérique du Centre



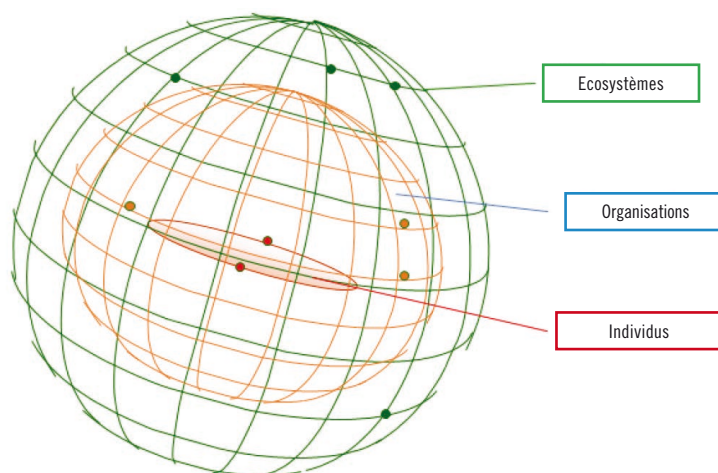
Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025

## Gros plan sur l'offre de services

L'offre de services de renforcement des capacités du Centre est calquée sur l'approche commune des Nations Unies en matière de renforcement des capacités et reprend les orientations de la stratégie de renforcement des capacités de l'OIT adoptée en 2019. Alors que dans le passé, l'accent était mis sur les apprenants individuels, le nouveau modèle opérationnel établit une distinction entre les **services de renforcement des capacités individuelles** destinés à améliorer les performances des apprenants individuels, les services de **renforcement des capacités institutionnelles** destinés à renforcer les capacités des organisations représentant les mandants de l'OIT et d'autres partenaires de l'OIT, et le **renforcement des capacités au niveau du système** destiné à accroître la capacité de maintien de l'environnement au sein duquel les individus et les organisations interagissent.

Les services de renforcement des capacités du Centre peuvent être regroupés selon les trois niveaux de cette grille. Les trois niveaux du système sont interdépendants, mais chacun possède une dimension distincte.

## Une approche intégrée du renforcement des capacités



## Le portefeuille de services du Centre, par niveau

	Objectif global: Promouvoir le travail décent et la justice sociale			
	Objectif immédiat	Moyens d'action principaux	Résultat escompté	Caractéristique unique
<b>Renforcement des capacités individuelles</b>	Renforcer la capacité d'exécution d'un individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation continue</li> <li>Programmes de master</li> </ul>	Renforcement des compétences fonctionnelles et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles	Portabilité (les compétences se déplacent avec l'individu)
<b>Renforcement des capacités institutionnelles</b>	Renforcer la capacité d'exécution des organisations (représentant les individus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de conseil en stratégie fondée sur les données</li> <li>Soutien au développement de produits (y compris solutions en plateforme)</li> </ul>	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable	Ancrage au niveau de l'organisation par des processus et des outils
<b>Renforcement des capacités au niveau du système</b>	Renforcer la capacité de rétention du système (au sein duquel les organisations et les individus interagissent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitation d'événements de dialogue et de conférences</li> <li>Gestion des connaissances et soutien à l'innovation</li> <li>Campagnes de communication et de plaidoyer</li> </ul>	Un environnement plus favorable et fondé sur les droits pour l'interaction entre les individus et les institutions, et entre les systèmes	Accent placé sur les « règles du jeu » y compris les éléments intangibles tels que les valeurs et les perceptions

Conformément à cette approche systémique, les services de renforcement des capacités du Centre doivent être considérés comme des interventions qui se renforcent mutuellement et qui se déroulent à tous les niveaux du système, dans le cadre de processus souvent non linéaires. Par conséquent, ils doivent être combinés pour avoir un impact optimal et les capacités s'accumulent au fil du temps dans le cadre d'un processus de développement en plusieurs étapes.



# MATRICE DES CHÂÎNES DE RÉSULTATS

Indicateurs clés de performance propres aux différents services



	INTRANTS ACTIVITÉS	EXTRANTS RÉSULTATS IMMÉDIATS	RÉSULTATS À COURT TERME EFFETS INTERMÉDIAIRES	EFFETS INFLUENCE INDIRECTE	IMPACT <sup>1</sup> INFLUENCE INDIRECTE
<b>DÉFINITION</b>	Les activités réalisées et les ressources utilisées pour générer des résultats	Les résultats immédiats ou livrables	Un changement émergent	Un changement durable directement attribuable aux extrants et dérivé des résultats à court terme	Le changement durable à long terme
<b>QUESTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'a-t-on fait?</li> <li>Quelles activités ont été menées?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qui comptez-vous atteindre à travers l'activité?</li> <li>L'activité a-t-elle atteint le public cible?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le message a-t-il été reçu?</li> <li>L'activité a-t-elle répondu aux attentes du public cible?</li> <li>Quel est l'effet instantané sur la cible?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'(les) objectif(s) général(aux) a-t-il/ont-ils été atteints?</li> <li>L'activité a-t-elle abouti aux résultats escomptés?</li> <li>L'activité a-t-elle modifié la perception/le comportement de l'auditoire?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment l'activité a-t-elle eu un impact positif sur la société à long terme?</li> </ul>
<b>MESURE</b> Indicateurs clés de performance (ICP)	Nombre d'activités mises en œuvre	<b>Indicateurs de portée</b> mesurant (qualitativement et quantitativement) dans quelle mesure l'activité a atteint le public cible (rayonnement)	<b>Indicateurs de rappel</b> II évaluent dans quelle mesure l'activité a satisfait, capté l'attention du public cible ou augmenté le niveau de connaissances et la sensibilisation	<b>Indicateurs d'amélioration des performances</b> mesurant dans quelle mesure l'activité a soit favorisé une sensibilisation accrue, la prise d'une mesure évidente ou un changement souhaité dans la perception/le comportement/l'attitude du public cible	Définir les changements à long terme auxquels le service a concouru pour la promotion du travail décent et de la justice sociale
<b>FORMATION</b>	Nombre de composants/modules de l'activité de formation	Décompte et ventilation des <b>participants</b> à la formation <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Satisfaction</b> des participants en fin d'activité concernant la qualité globale des activités de formation</li> <li>Pourcentage de participants qui <b>acquiescent de nouvelles connaissances</b> au cours de la formation</li> </ul>	<b>Application des nouvelles connaissances</b> après la formation	<b>Augmentation des compétences fonctionnelles</b> et techniques entraînant une amélioration des performances individuelles
<b>COMMUNICATION</b>	Nombre d'activités réalisées et de ressources créées sous forme de <b>modules de tâches</b> <sup>3</sup> à réaliser 3 dans le cadre de la campagne	Portée exprimée en nombre de personnes <b>interagissant de façon active</b> <sup>4</sup> avec la campagne	<b>Interaction soutenue</b> <sup>5</sup> utilisée comme indicateur pour les changements de comportement émergents	<b>Changement de comportement durable</b> <sup>6</sup>	Évolution des systèmes de valeurs et des perceptions au sein de la société, contribuant au travail décent et à la justice sociale
<b>ÉVÉNEMENTS</b>	Nombre d'éléments composant l'événement	Décompte et ventilation des <b>participants</b> aux événements	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Satisfaction des participants</b> concernant la qualité globale de l'événement</li> <li><b>Meilleure connaissance</b> du thème central de l'événement</li> <li>Nombre de <b>connexions établies</b> consécutivement à l'événement</li> <li>Un <b>consensus émergent</b> sur une stratégie discutée</li> </ul>	<b>Changement de comportement durable</b> <sup>7</sup>	Un changement durable au sein de la société, contribuant au travail décent et à la justice sociale
<b>SERVICES DE CONSEIL</b>	Nombre d'activités tout au long du cycle de services de conseil	Nombre de clients institutionnels servis	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Satisfaction</b> concernant la qualité globale du service de conseil</li> <li><b>Meilleure connaissance</b> des sujets abordés</li> <li>Un <b>consensus émergent</b></li> </ul>	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable mesurée au regard de paramètres techniques, financiers et de gouvernance	Renforcement des structures institutionnelles pour appuyer le travail décent et la justice sociale

1. Aucun ICP n'est actuellement défini.

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

3. Nombre de pages Web créées, de pages créées sur les réseaux sociaux afin de promouvoir l'activité et les services offerts, de vidéos créées, de newsletters électroniques envoyées, Nombre d'articles dans la presse, Nombre de publications diffusées.

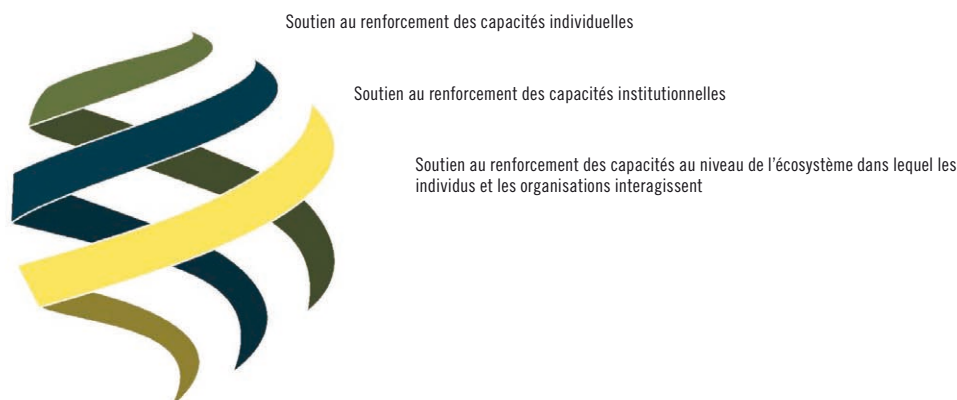
4. On qualifie d'interaction le fait qu'un destinataire d'un message (communication et plaidoyer) réagisse en publiant, en partageant, en suivant, en commentant ou en adressant sa réponse écrite par courrier électronique. On parle d'interaction en présence d'au moins une réaction de ce type, mais il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

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

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

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

## La triple hélice de la stratégie de renforcement des capacités du Centre



Afin de suivre dans le temps les changements résultant de ses interventions en matière de renforcement des capacités, le Centre utilise le modèle suivant:

### **Intrants → Produits → Retombées (résultats intermédiaires) → Résultats → Impact**

Où:

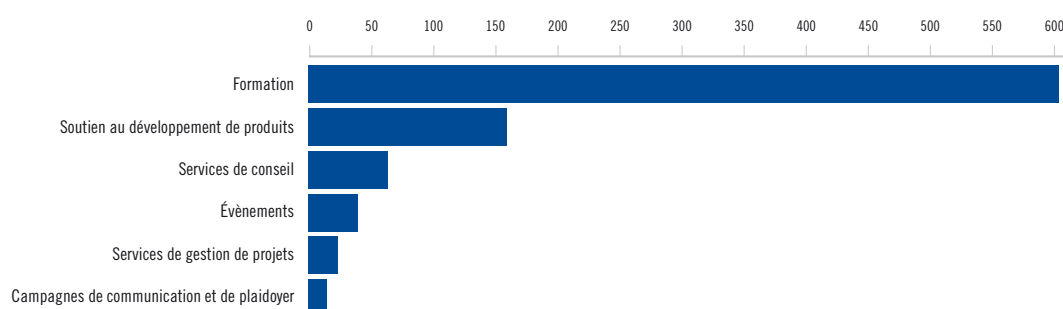
- les intrants décrivent les activités réalisées et les ressources utilisées pour générer des résultats;
- les produits font référence aux résultats immédiats ou aux livrables;
- les retombées ou les résultats intermédiaires saisissent un changement émergent, par exemple l'acquisition de connaissances en tant que résultat direct d'une formation, ou l'engagement *durable* de personnes touchées par une campagne de communication prenant la forme d'une promesse, d'une implication ou de l'acceptation d'un défi;
- les résultats expriment un changement durable directement attribuable aux produits et découlant des retombées, par exemple l'amélioration des performances résultant de l'application des connaissances ou le changement de comportement résultant d'une campagne;
- l'impact concerne le changement durable à long terme, par exemple la réduction d'un déficit donné en matière de travail décent.

Le tableau ci-après décrit certains services de renforcement des capacités du Centre en suivant les étapes de la chaîne de résultats, ce qui permet une comparaison croisée des produits, des retombées et des résultats. En utilisant ce tableau comme point de départ, il devient possible d'élaborer des cadres logiques pour des **initiatives systémiques et intégrées de renforcement des capacités** qui regroupent des services de formation et hors formation **avec une portée et un impact cumulatifs**.

Le poids relatif de chaque type d'activité dans le portefeuille de services du Centre est déterminé par les besoins des mandants tripartites et des autres partenaires de développement de l'OIT.

Sur la base des résultats de 2022 et des projections pour 2023, on prévoit qu'en 2024-25, les services de formation constitueront à nouveau à eux seuls environ deux tiers de toutes les activités du Centre, suivis par les services de soutien au développement de produits et les services de conseil en stratégie de formation. Bien que peu nombreux, les campagnes de communication et de plaidoyer et les services de facilitation d'événements ont également leur place dans le portefeuille car ils pèsent lourd en termes de portée et de contribution aux coûts fixes. Cela signifie que **chaque type de services de renforcement des capacités joue son rôle dans l'accomplissement de la mission du Centre**, en stimulant la portée mondiale de ce dernier, en utilisant pleinement les installations du campus et en générant des revenus qui peuvent être utilisés pour financer la formation.

**Types de service, par nombre d'activités (2022)**



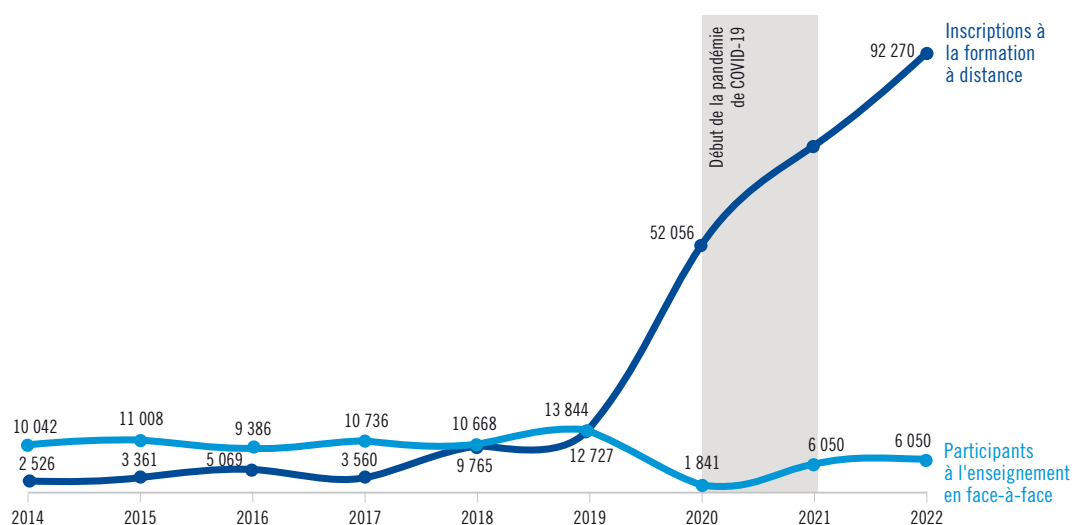
**Types de service, par nombre de bénéficiaires (2022)**



Source: Rapport intermédiaire d'exécution du Centre pour 2022

Si l'on prend comme point de départ la structure du portefeuille et si les autres facteurs, notamment les ressources en personnel et le budget approuvé restent inchangés, la **portée des services de renforcement des capacités individuelles du Centre devrait continuer à croître**, soutenue par un bon nombre d'activités de formation présentiels, sur le campus et sur le terrain, et stimulée en même temps par un nombre croissant d'activités dans l'espace d'apprentissage numérique, principalement sur la base de cours d'apprentissage à distance gratuits et autoguidés. Le Centre vise à accroître le nombre de bénéficiaires en s'engageant durablement dans ses activités de communication et en participant à des conférences à grande échelle et à des événements de dialogue majeurs. En supposant que les tendances de croissance de 2022-23 soient stables, cela signifie que le Centre aura atteint plus d'un million de personnes au cours de la période couverte par le Plan stratégique pour la période 2022-2025.

## Portée des activités de formation (2014-2022)



Source: Rapport intermédiaire d'exécution du Centre pour 2022

Le Centre pourra encore approfondir et étendre ses services de renforcement des capacités au niveau institutionnel, conformément au rôle et aux fonctions qui lui sont assignés par la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT publiée en 2019. La demande de solutions de plateformes d'apprentissage en ligne clé en main de la part des mandants de l'OIT reste forte, comme en témoigne le nombre croissant de bénéficiaires indirects atteints par l'intermédiaire d'organisations intermédiaires (une donnée rapportée par le Centre depuis 2022). Un nouveau domaine dont on sait qu'il présente un intérêt significatif pour les clients institutionnels est celui des services basés sur les données, couplés à des conseils en matière de stratégie, y compris les applications de gestion des relations avec la clientèle, mais aussi l'aide à la certification numérique et les progiciels de modélisation des réseaux d'acteurs. Le Centre a considérablement développé son expertise interne pour ces services fondés sur les données au cours de l'exercice biennal 2022-23 et a testé des applications d'intelligence artificielle grâce aux ressources du Fonds d'innovation. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, ces ensembles de services à valeur ajoutée seront entièrement déployés.

La nouvelle offre de services devrait **améliorer l'impact des services de renforcement des capacités** du Centre, en regroupant les services pour libérer des synergies et produire des effets d'échelle. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a fourni de nombreuses preuves de l'impact de ses services de formation en ligne. Pour l'exercice biennal 2024-25, l'accent sera mis sur la démonstration qu'il en va de même pour les services de renforcement des capacités hors formation, en utilisant la théorie du changement décrite ci-dessus comme point de départ pour les évaluations externes. Cette attention supplémentaire portée à l'impact des services de renforcement des capacités hors formation, tels que la facilitation d'événements et les campagnes de sensibilisation, contribuera au débat sur l'évaluation des approches de renforcement des capacités dans l'ensemble du système des Nations Unies. (Pour de plus amples d'informations, voir le résultat 2 du cadre de gestion axé sur les résultats du P&B pour 2024-25).

La nouvelle offre de services a également des **implications pour les fonctions de soutien aux activités du Centre**. L'augmentation significative du volume de transactions et de travail ne peut être absorbée et gérée que par une rationalisation et une normalisation accrues des processus d'entreprise dans le but de réaliser des gains d'efficacité globaux. L'examen des risques associés, des contrôles internes et des procédures, tout en respectant les pratiques d'excellence, peut être simplifié, normalisé et automatisé avec un impact significatif pour augmenter l'efficacité du traitement. Le succès du nouveau modèle repose sur la **mise à niveau des compétences du personnel** en explorant de nouvelles méthodes de travail et en envisageant des changements dans la structure, le profil des postes et les compétences des ressources humaines du Centre. Comme lors de l'exercice biennal 2022-23, ces changements seront réalisés par une approche progressive.

Le profil des effectifs et la répartition du personnel entre les fonctions d'appui et les fonctions de formation continueront à évoluer selon les besoins du Centre. Ces changements seront mis en œuvre par la Direction du Centre en consultation avec les représentants du personnel et conformément aux lignes directrices de l'OIT sur la gestion des processus de changement et de restructuration, ainsi qu'au statut du personnel, aux politiques et aux procédures du Centre en matière de ressources humaines.

Dans le cadre de son plan d'investissement pluriannuel, le Centre continuera également à investir dans les infrastructures d'hébergement et de formation afin de **fournir un service de classe mondiale à un prix abordable**. Par exemple, le nouveau modèle opérationnel entraînera un changement dans les besoins de salles de classe sur le campus et réduira l'occupation des chambres par des participants aux activités du Centre. Sur la base des chiffres de 2022 et des projections du premier trimestre 2023, on estime que le nouveau modèle nécessitera en 2024-25 une capacité annuelle moyenne de 25 000 nuitées d'hôtel, contre 50 000 avant la pandémie de Covid-19. Compte tenu de cette évolution, et après avoir achevé la rénovation des pavillons Africa 10 et 11 sur l'exercice biennal 2022-23, le Centre poursuivra la rénovation du pavillon Americas 2 au cours de l'exercice biennal 2024-25 et, dans l'intervalle, continuera à **rechercher d'autres organisations partenaires susceptibles d'utiliser des espaces de bureaux**.

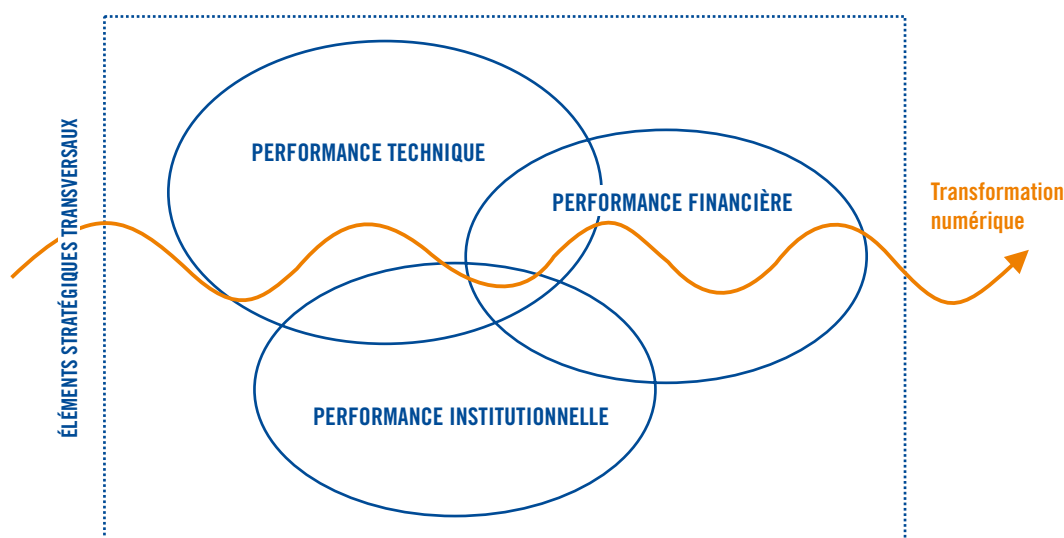
L'infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC) du campus doit soutenir un portefeuille de services plus diversifié, notamment la formation en ligne, l'apprentissage numérique et les solutions de collaboration. Les **services de TIC du Centre doivent être numériquement inclusifs**, accessibles dans le monde entier de manière rapide, fiable et sécurisée, ce qui nécessitera d'autres investissements dans: l'écosystème d'apprentissage numérique du Centre; l'analyse et la gestion des données pour arriver à de meilleures informations, une prise de décisions plus forte, une plus grande accessibilité des données couplée à une politique solide de protection de la vie privée et de protection des données; des solutions cloud visant à étendre davantage l'infrastructure numérique du Centre au-delà du campus et à mieux touchées les bénéficiaires; et les technologies numériques sur le lieu de travail pour faciliter la communication, la connexion et la collaboration entre le personnel, les mandants et les partenaires extérieurs.

Le Centre s'enorgueillit de son agilité institutionnelle, de la délégation traditionnelle d'une partie du pouvoir décisionnel aux responsables hiérarchiques et de l'importance accordée au concept de travail en confiance, y compris dans la mise en œuvre de sa politique en matière de télétravail. La responsabilisation du personnel s'accompagne de la nécessité de mettre en place des mécanismes de **contrôle** plus progressifs - notamment un nouveau système de gestion des performances - dans le cadre desquels les responsables hiérarchiques et les membres du personnel seront tenus de rendre compte des résultats obtenus. Pour leur part, les hauts dirigeants continueront à se concentrer sur la gestion des risques au niveau du système, y compris sur la sensibilité accrue à la santé et à la sécurité après la pandémie de Covid-19, les défis liés à la cybersécurité, les droits numériques et la gestion de la qualité des services de renforcement des capacités hors autres que formation. Les implications de la nouvelle offre de services pour les fonctions d'appui du Centre sont traitées plus en détail dans les résultats 5 à 8 du cadre de gestion axée sur les résultats pour l'exercice biennal 2024-25.

## Piliers du cadre de mesure des performances pour l'exercice biennal 2024-25

Comme souligné dans le Plan stratégique pour la période 2022-2025, la stratégie du Centre est articulée autour de **trois «piliers» ou dimensions de performance institutionnelle durable**, à savoir une dimension technique, une dimension financière et une dimension de gouvernance. La dimension technique capture les performances du Centre par rapport à sa mission, la dimension financière fait référence aux performances financières de l'organisation et la dimension organisationnelle couvre la qualité des processus de contrôle interne et externe. Ces trois dimensions de performance durable **sont interdépendantes et se renforcent mutuellement**. Si la performance technique occupe une place centrale, toute faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur les performances des autres piliers, ce qui compromettrait la viabilité globale du Centre.

### Les trois piliers de la stratégie de développement durable du Centre



Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025

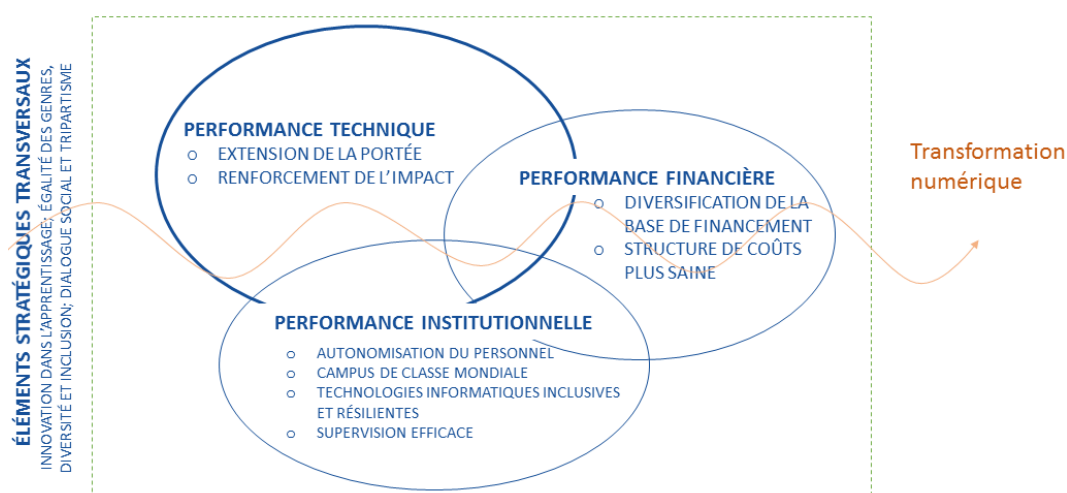
Pour chaque dimension de performance et pour chaque élément stratégique transversal, un **certain nombre de domaines de résultats d'une importance critique** ont été déterminés.

- En ce qui concerne la performance technique, le Centre devrait étendre davantage la portée de ses services et en renforcer l'impact.
- En ce qui concerne la performance financière, le Centre continuera à s'efforcer de diversifier ses sources de financement et d'améliorer son efficacité en termes de coût par bénéficiaire, afin de maximiser les avantages pour les bénéficiaires tout en garantissant la viabilité financière du Centre.
- Pour la performance institutionnelle, l'accent sera toujours mis sur le renforcement des compétences du personnel, sur l'offre d'une expérience d'apprentissage de classe mondiale mais abordable, sur la mise en place de TIC et de technologies d'apprentissage numériquement inclusives pour ne laisser personne de côté dans le processus de transformation numérique et sur un contrôle efficace.

Afin de renforcer la capacité du Centre à remplir sa mission principale, un certain nombre d'éléments stratégiques transversaux ont été identifiés, à savoir: 1) la **promotion d'une culture de l'innovation et de l'apprentissage**, 2) la **promotion des messages politiques fondamentaux de l'OIT sur l'égalité entre les hommes et les femmes, la diversité et l'inclusion** et 3) la **promotion des messages fondamentaux de l'OIT sur les normes internationales du travail, le tripartisme et le dialogue social**.

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

### Domaines de résultats pour la période 2022-2025



## Allocations de ressources

Étant donné que **la viabilité financière du Centre repose en partie sur les recettes gagnées**, toute modification du poids d'un type donné de services de renforcement des capacités doit être soigneusement prise en compte lors de la détermination de l'enveloppe budgétaire pour l'exercice biennal 2024-25. Par exemple, le retour de la formation présentielle sur le campus et sur le terrain a un impact direct sur les projections globales des contributions aux coûts fixes (CFC). Plus précisément, dans un environnement où les ressources sont limitées et où les contributions mises en recouvrement sont restreintes, toute diminution des CFC liée à un type de service doit être compensée par une augmentation des CFC provenant d'un autre type de service.

En cela, le Centre fonctionne **différemment des autres organisations des Nations Unies**, dont le financement est assuré par des contributions mises en recouvrement. Compte tenu de ce qui précède, l'objectif global du budget est de fournir les ressources nécessaires aux différentes unités du Centre pour soutenir l'éventail des activités, tout en restant compétitif et rentable, et d'assurer la viabilité à long terme du Centre dans la réalisation de ses objectifs et de son mandat.

Comme lors de l'exercice précédent, le Centre reste confronté à divers risques financiers, notamment ceux liés aux fluctuations monétaires et surtout à l'inflation. C'est pourquoi l'approche globale adoptée pour la préparation du budget est restée prudente. Une provision a été incluse dans le budget 2024-25 pour garantir que les fluctuations inattendues et les autres risques sont couverts pour tout impact financier.

Les niveaux de contributions nettes prévus pour l'exercice biennal 2024-25 par ses différents types d'activités ainsi que par d'autres sources sont basés sur les informations prévues pour 2023, avec des ajustements pour tenir compte de la croissance de la portée et des variations dans l'offre de services du Centre.

Le budget pour les coûts fixes liés au personnel est maintenu au même niveau que celui de l'exercice précédent, en incorporant de nouveaux profils pour certains postes transférés des fonctions d'appui aux activités de formation du Centre au cours du dernier exercice. Tous les postes sont entièrement financés dans l'attente que les postes vacants soient pourvus au cours de l'exercice biennal 2024-25. L'enveloppe financière correspondante reflète les ajustements des coûts liés aux dernières politiques salariales et décisions sur les barèmes des salaires adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies et qui s'appliquent à toutes les organisations du système commun.

Toutes les autres dépenses fixes sont soumises à une croissance réelle nulle pendant l'ensemble de l'exercice biennal et les fonds alloués sont conformes à ceux de l'exercice biennal précédent afin de continuer à soutenir la croissance de la portée des services tout en permettant de réaliser certains gains d'efficacité dans les processus opérationnels grâce au travail de rationalisation.



Un des changements importants apportés au cours de l'exercice biennal 2022-23 concerne l'approbation et l'inclusion dans le budget biennal des investissements institutionnels. Les dotations au Fonds d'innovation, au Fonds des technologies de l'information et de la communication, au Fonds pour l'amélioration du campus et au Fonds de financement des bourses sont maintenues aux mêmes niveaux que pour l'exercice biennal précédent, avec une utilisation accrue prévue du financement disponible dans ces quatre fonds au cours de l'exercice biennal 2024-25 et pour soutenir davantage l'innovation, l'automatisation et les investissements liés aux technologies de l'information, la planification et le début de la rénovation du pavillon Americas 2, ainsi que pour offrir des bourses aux participants afin de renforcer le caractère tripartite du Centre.

Le budget 2024-25 est présenté à la section 3 du présent document, selon le nouveau format utilisé au cours du dernier exercice biennal. Il comprend les contributions nettes budgétisées générées par type de service du nouveau modèle opérationnel, d'autres sources de revenus ainsi que les contributions volontaires qui devraient s'élever à un total de 60,5 millions d'euros. Le total des dépenses fixes, dont 2,4 millions d'euros d'investissements institutionnels, s'élèvera à 60,5 millions d'euros pour un budget prévisionnel équilibré.

## II. Domaines de résultats

### Performance technique

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

##### Priorités

Les évolutions de l'environnement synthétisées dans l'aperçu offrent au Centre la possibilité unique de rendre ses services accessibles dans le monde entier et à un plus grand nombre de mandants de l'OIT, y compris via un réseau étendu de partenaires locaux. La **transformation numérique du portefeuille de services du Centre**, tant en ce qui concerne les services de formation que les services hors formation, sera essentielle pour réussir à libérer les effets d'échelle et les synergies. Plus particulièrement, le Centre **étendra encore son offre en ligne pour les apprenants individuels**, le cas échéant en partenariat avec des instituts de formation locaux, **étoffera son portefeuille de services de renforcement des capacités améliorés numériquement pour les intermédiaires institutionnels**, parmi lesquels les mandants de l'OIT, et **mettra davantage l'accent sur le soutien au renforcement des capacités au niveau du système** en repositionnant en conséquence ses services d'innovation et de gestion des connaissances et ses services de communication et de plaidoyer. Un quatrième axe de travail interconnecté est la **consolidation de la Turin School of Development (TSD)** en tant que «phare universitaire» reliant le Centre aux universités du monde entier.

Le Centre s'attellera à reconstituer le portefeuille d'activités de formation présentielle au cours de l'exercice biennal 2024-25. Comme indiqué dans l'aperçu, les préoccupations économiques, environnementales et sanitaires obscurcissent l'avenir des activités de formation impliquant des voyages intercontinentaux en grands groupes. En réponse à cette tendance, le Centre mettra **davantage l'accent sur les activités d'apprentissage mixtes** recourant à la formation présentielle *sur le terrain* et **fera de son campus le pôle international pour les conférences mondiales et les événements de dialogue interrégionaux**.

La croissance du Centre ira de pair avec un nouveau renforcement de la solidité de ses approches de gestion de la qualité (résultat 2) et nécessitera des investissements supplémentaires dans le campus (résultat 6) et les technologies de l'information et de la communication (résultat 7).

##### Livrables

###### *Produit 1.1. Un portefeuille d'activités de formation présentielle remanié*

En conséquence directe de la pandémie de COVID-19, toutes les activités de formation présentielle ont dû être suspendues et les installations du campus sont restées sous-utilisées au cours de l'exercice biennal 2020-21. Les opérations du Centre ont dû être réaménagées et le

personnel a été recyclé et dans certains cas redéployé, tandis que les services externes comme la restauration, l'hébergement, la blanchisserie ou la banque ont été réduits. En 2022, au fur et à mesure que les restrictions de voyage étaient levées, ce «moteur de service» sous-tendant la formation présentielle a été prudemment redémarré afin de ne pas compromettre les activités d'apprentissage à distance et les services de renforcement des capacités hors formation et en gardant à l'esprit que les préoccupations en matière de santé étaient toujours fortes. Comme indiqué dans l'aperçu, à la fin de 2022, le Centre avait dispensé une formation présentielle à environ 6 000 personnes, *dont la majorité par le biais d'activités sur le terrain*. En 2023, les chiffres ont encore augmenté, mais les tendances montrent clairement que les préoccupations environnementales et les contraintes budgétaires auront très probablement une incidence négative sur les voyages de groupe intercontinentaux à des fins d'apprentissage. La clé du succès sera donc de mieux penser le portefeuille de formation en présentiel.

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

- deux tiers des activités seront liés à la formation, le reste consistant en des services non liés à la formation, tels que des services de renforcement des capacités, la mise à disposition d'installations de conférence en ligne, le développement de plateformes d'apprentissage en ligne, etc.;
- deux tiers des activités de formation seront des activités d'apprentissage en ligne, tandis que le reste serait une formation présentielle;
- la moitié des activités présentielles se dérouleront sur le campus de Turin tandis que l'autre moitié aura lieu sur le terrain (principalement sous forme d'activités sur mesure);
- et que le nombre total de nuitées par an sera d'environ 25 000.

Ces prédictions se sont en grande partie vérifiées, à une exception près. Comme prévu, au cours de l'exercice biennal 2022-23, le ratio des activités de formation par rapport aux activités hors formation était de 2:1 et la demande de services d'apprentissage en ligne a continué de se développer (les activités connexes représentaient 59 pour cent de toutes les activités de formation en 2022 et 60 pour cent en avril 2023). Cependant, plus de deux activités de formation sur trois ont eu lieu sur le terrain, conséquence directe de la forte augmentation du prix des billets d'avion en raison de l'inflation élevée. Certes, le nombre total de nuitées en 2022 a atteint le seuil prévu, mais en grande partie en raison de conférences et d'événements de dialogue et non grâce à des activités de formation.

À la lumière de ces faits et à l'avenir, le Centre:

- cherchera à maintenir un ratio de 2:1 entre les services de formation et les services hors formation
- visera un ratio de 2:1 entre la formation en ligne et la formation présentielle;
- anticipera la demande croissante de formation présentielle sur le terrain et la baisse de la demande de formation présentielle sur le campus;

- ajuster les stratégies d'utilisation des installations du campus en conséquence, en adoptant une approche *axée sur le terrain* pour les activités de formation en petits groupes et en encourageant davantage les activités d'apprentissage interrégionales et mondiales sur le campus, telles que les académies, les retraites mondiales, les conférences internationales et les événements de dialogue (voir également le produit 1.5.).

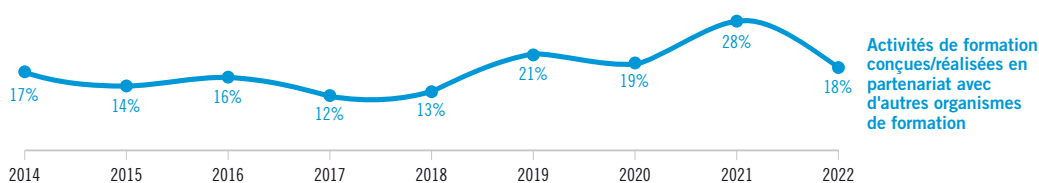
*Primus inter pares: Comment le Centre étend la portée de ses services spécifiquement parmi les mandants de l'OIT*

Les organisations d'employeurs et de travailleurs sont souvent confrontées à des contraintes financières pour accéder aux services d'apprentissage du Centre. Pour les aider à surmonter ces défis, le Centre intervient de multiples façons: les programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs du Centre et son programme de promotion des normes internationales du travail et de l'égalité des genres ont *un accès exclusif* au Fonds de financement des bourses, dont l'enveloppe est fixée à 1,2 million d'euros par exercice biennal (voir également la section sur les préoccupations transversales pour plus d'informations sur ce Fonds). Ils peuvent également utiliser ces allocations pour financer des services de soutien au développement de produits et des services de conseil en formation pour les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs qui, à leur tour, souhaitent étendre la portée de leurs services auprès de leurs membres respectifs. Les programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs bénéficient en outre de rabais substantiels sur la politique de tarification du Centre et ont des objectifs financiers inférieurs à leurs coûts fixes – ce qui signifie dans la pratique que plus d'un million d'euros des produits nets gagnés par les autres programmes techniques sont utilisés pour subventionner leurs opérations.

En outre, le Centre utilise des investissements ponctuels ciblés pour renforcer encore la portée de ses services parmi les mandants de l'OIT. Par exemple, il a consacré un montant de 50 000 euros provenant du Fonds d'innovation au développement d'une série de modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits sur des sujets présentant un intérêt immédiat pour la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme. En outre, il apportera un financement supplémentaire de 60 000 euros, toujours puisé dans le Fonds d'innovation, à un événement tripartite mondial mixte de partage des connaissances sur les apprentissages de qualité (voir les produits 1.2 et 1.5 pour de plus amples informations).

La stratégie «priorité au terrain» pour les activités de formation en petits groupes implique qu'il pourrait également y avoir **une plus grande marge pour la conclusion d'alliances avec des établissements de formation locaux ou régionaux**, un indicateur clé de performance clé mesuré par le système de gestion axée sur les résultats du Centre et une source de préoccupation car le ratio a de nouveau diminué en 2022 en raison de la résurgence des activités sur le campus.

**Part des activités de formation du Centre dispensées en partenariat avec des institutions locales (2014-2022)**



Source: Rapport intermédiaire d'exécution pour 2022.

Grâce à ces partenariats mutuellement bénéfiques, le Centre parvient à mieux contrôler les coûts variables liés aux voyages, à l'hébergement et aux installations de formation (généralement réservées dans des hôtels), tandis que le partenaire local renforce la reconnaissance de sa marque et stimule la portée et l'impact de son service grâce à la collaboration avec le Centre. Ces instituts de formation locaux devraient être situés stratégiquement pour faciliter les déplacements et assurer des standards qui correspondent au cadre de gestion du Centre pour la qualité des services d'apprentissage.

### *Collaboration avec le groupe gouvernemental en Inde*

Le programme Protection sociale, gouvernance et tripartisme du Centre a conclu un partenariat d'apprentissage avec deux instituts nationaux de formation indiens spécialisés dans les questions liées au travail: l'Institut national du travail VV Giri situé à New Delhi et l'Institut du travail et de l'emploi du Kerala (KILE) situé à Thiruvananthapuram. Dans les deux cas, l'objectif est de renforcer les capacités des mandants de l'OIT et des praticiens des relations professionnelles en Inde, dans les domaines des relations professionnelles et du dialogue social. L'objectif est également de reconnaître leurs compétences et aptitudes acquises à travers la délivrance d'un certificat de réussite du Centre. Le programme mixte combinera des activités de formation synchrones et asynchrones. Ces dernières prendront la forme de webinaires en direct. Ce type de formation vise à encourager la discussion et l'apprentissage par les pairs des participants, en plus de répondre aux préoccupations spécifiques des participants et de fournir une exploration approfondie du sujet. La formation asynchrone se déroulera à travers différents outils autoguidés. Elle visera à renforcer les connaissances et l'expertise des participants avant les webinaires, permettant ainsi une compréhension générale des concepts et augmentant l'expérience et la capacité des participants à interagir pendant les webinaires. Cette partie du programme sera délivrée par le Centre.

Après une participation réussie, les participants seront invités à un programme résidentiel d'une semaine qui sera organisé et dispensé par les partenaires locaux. Ces deux activités de formation présentielle seront l'occasion de mieux comprendre l'état et les réglementations autour du dialogue social en Inde et aussi de mieux se connaître. Les participants devront soumettre un projet de synthèse après avoir terminé avec succès les cours prédéfinis. Ce projet de synthèse consistera en un travail écrit et donnera aux participants l'occasion d'appliquer les compétences et les connaissances essentielles acquises tout au long de l'expérience d'apprentissage. L'objectif ultime est de démontrer l'apprentissage consolidé acquis grâce aux activités menant au diplôme. Les premiers diplômes devraient être délivrés d'ici la fin de 2024. Le partenariat d'apprentissage est soutenu techniquement et financièrement par l'équipe d'appui au travail décent de l'OIT pour l'Asie du Sud située à New Delhi.

### *Produit 1.2. Une offre d'apprentissage en ligne encore améliorée*

Le **campus électronique (eCampus) du Centre est le pilier central de son infrastructure d'apprentissage numérique**. Il héberge les activités d'apprentissage en ligne, les pages liées aux activités de formation présentielle sur le campus et sur le terrain, et est utilisé comme modèle pour concevoir les plateformes d'apprentissage en ligne et les cours de formation organisés pour le compte de tiers. Cela signifie que la plupart des participants directs (et de nombreux bénéficiaires indirects) aux activités d'apprentissage du Centre interagissent numériquement sur l'eCampus pendant le cycle de formation, ouvrant de nouvelles voies pour la normalisation des services. En outre, les données collectées, traitées et analysées en cours de route dans le plein respect des normes mondiales de sécurité des données et de protection de la vie privée sont essentielles pour contrôler et évaluer la qualité du service.

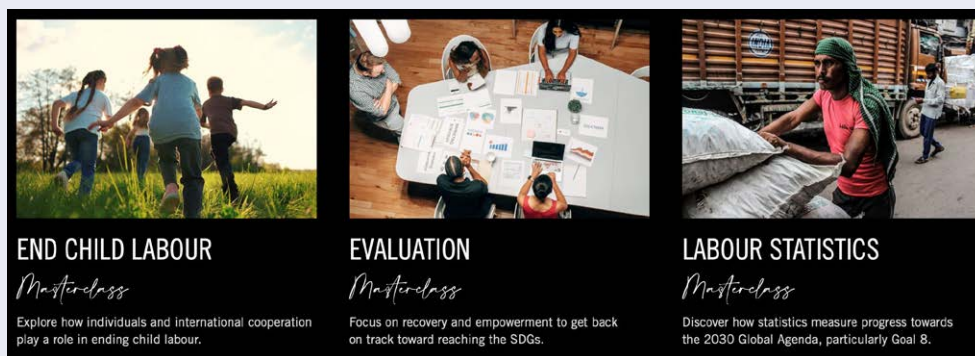
Au cours de l'exercice biennal 2024-25, l'offre en ligne sur l'eCampus du Centre sera encore améliorée. Plus particulièrement:

- Sa capacité sera augmentée pour faciliter la croissance du nombre d'apprenants accédant simultanément aux services;
- Le Bureau du Directeur de la formation renforcera encore ses capacités internes afin de mettre à jour en permanence le contenu du site web relatif aux services de renforcement des capacités du Centre, en consacrant du personnel à temps partiel au fonctionnement d'une permanence téléphonique pour les programmes techniques;
- Le Centre étudiera et déploiera des applications d'intelligence artificielle (IA) pour améliorer l'offre d'apprentissage sur l'eCampus, y compris un chatbot pour faciliter la recherche plus interconnectée d'activités de formation, du contenu étiqueté par IA, la surveillance des forums, l'intégration d'outils d'IA pour permettre aux créateurs de contenu d'en tirer parti lors de la création d'images et de contenu textuel, etc.;
- L'efficacité de la boîte à outils sur l'accessibilité intégrée au cours de l'exercice biennal 2022-23 sera évaluée afin d'apporter d'autres améliorations. En outre, le contenu d'apprentissage des cours autoguidés sera revu afin d'améliorer leur accessibilité numérique;
- Les pages d'apprentissage en ligne liées aux cours présentiels annoncés dans le calendrier seront continuellement améliorées afin d'offrir une expérience d'apprentissage mixte de classe mondiale, y compris l'accès à des enquêtes d'évaluation avant et après l'événement, à des quiz et à des tests de connaissances et, le cas échéant, à des interfaces de réalité virtuelle;
- La conformité de tous les cours d'apprentissage à distance autoguidés nouvellement produits avec le cadre d'assurance qualité de l'apprentissage à distance du Centre sera contrôlée;
- L'offre de *master classes* - des cours autoguidés d'enseignement à distance de qualité supérieure promouvant les messages fondamentaux de l'OIT - sera encore élargie et promue;
- L'approche «apprentissage mobile d'abord» sera déployée dans l'ensemble du portefeuille de services, en tenant compte du fait que les apprenants, en particulier les plus jeunes, accèdent souvent aux activités d'apprentissage en ligne via leur téléphone mobile, une tendance confirmée également par l'enquête eCampus réalisée en 2023;
- S'appuyant sur la trousse à outils de facilitation numérique produite en 2023 en collaboration avec l'Institut syndical européen (ETUI), le Centre adoptera une approche participative et active axée sur l'apprentissage pour les événements d'apprentissage en ligne synchrones tels que les webinaires;
- Les activités de formation présentielles personnalisées seront explicitement encouragées à toujours inclure toujours des plateformes d'apprentissage en ligne, pour des raisons de gestion de la qualité;
- Les membres du corps professoral se verront proposer des sessions de coaching sur la création de contenus multimédias accessibles numériquement pour les cours de formation.

### À propos des master classes en ligne du Centre

Les *master classes* en ligne du Centre sont des activités d'apprentissage à distance autoguidées, comprenant chacune une série de courts modules vidéo capturant les messages fondamentaux de l'OIT sur la manière de promouvoir la justice sociale par le travail décent. Les *master classes* sont un forum permettant aux experts de l'OIT d'atteindre un public mondial. Elles sont «mobile first», c'est-à-dire conçues pour être regardées sur les téléphones mobiles, accessibles 24h/24 et 7j/7 dans différentes langues et gratuitement. Leur développement a été financé par le Fonds d'innovation du Centre.

### Les master classes seront disponibles à partir de fin 2023



**L'eCampus est étroitement lié au site web** du Centre, car le site est la principale source d'informations sur l'offre d'apprentissage du Centre, et également la porte d'accès à son environnement d'apprentissage en ligne. En 2022, le Centre a enregistré plus de 700 000 visites sur son site web. Cela représente une hausse de 10 pour cent par rapport à 2021 (729 000 contre 663 000) et de 68 pour cent par rapport à 2019 (729 000 contre 433 000), et cela signifie que plus de 95 pour cent de toutes les personnes qui se renseignent sur le Centre le font d'abord en ligne. En outre, toutes les inscriptions aux activités se font elles aussi via la page correspondante du catalogue en ligne, qui redirige les apprenants vers l'eCampus. Il est intéressant de noter qu'en 2022, pour la première fois, la majorité des visiteurs du site web (55 pour cent) y ont accédé via leur téléphone mobile, également grâce aux campagnes sur les médias sociaux du Centre - les gens naviguent sur les réseaux sociaux sur leur téléphone, puis cliquent sur les liens vers le site web. Les téléphones mobiles vont bientôt devenir le principal moyen de connexion et d'apprentissage en ligne, ouvrant de nouvelles voies pour atteindre et inclure à travers le monde les groupes vulnérables qui ne sont pas en mesure de voyager ou n'ont pas accès aux ordinateurs de bureau ou portables.

Les exemples montrent que la croissance de la base d'utilisateurs de l'eCampus dépendra en partie de la qualité du site web du Centre et des efforts de marketing numérique déployés pour atteindre les apprenants potentiels. Par conséquent, le Centre continuera d'étendre les fonctionnalités de son site web et d'améliorer l'expérience des visiteurs afin de faciliter davantage le parcours qui mène à l'inscription. Le Centre étendra en outre l'utilisation des éléments d'analyse du marketing numérique et mettra davantage l'accent sur les canaux numériques pour atteindre les bonnes personnes au bon moment et avec les bons messages de sensibilisation. Voir les résultats 3 et 8 pour de plus amples informations.

### *Atteindre les bonnes personnes au bon moment: enseignements tirés de l'analyse du marketing numérique*

Depuis 2022, le Centre a renforcé ses capacités internes d'analyse du marketing numérique grâce au recrutement de plusieurs analystes de données. Avec l'appui de cette équipe, le Centre a lancé une série d'expériences afin de mieux atteindre les bonnes personnes au bon moment avec ses messages promotionnels. Dans le cadre de ces expériences de type A/B, le Centre a varié la combinaison et la séquence (en cours d'utilisation) des canaux de communication, des messages personnalisés par caractéristiques du groupe cible (y compris le sexe, la cohorte d'âge, les intérêts et l'affiliation institutionnelle), par sous-région et en plusieurs langues. L'accent a été mis sur la promotion d'activités gratuites d'apprentissage à distance autoguidées, y compris parmi les groupes cibles vulnérables. Les résultats ont été publiés dans des notes d'information numériques accessibles via le site web du Centre sous l'onglet «Ressources» et ont depuis éclairé la mise au point des campagnes promotionnelles menées par les programmes techniques. La recherche-action liée à l'analyse du marketing se poursuivra au cours de l'exercice biennal 2024-25 afin d'accroître encore la granularité des activités promotionnelles du Centre et de mieux atteindre les personnes du monde du travail avec des activités d'apprentissage gratuites et payantes.



Accessible via: <https://www.itcilo.org/sg-promotion>

### *Produit 1.3. Les programmes de master de la Turin School of Development (TSD) ont été fermement positionnés comme l'offre d'apprentissage haut de gamme du Centre*

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre: a) **vendra les programmes de master de la TSD comme son produit d'apprentissage de premier plan**, b) approfondira le réseau de partenariats et diversifiera la base de financement de la TSD, et c) encouragera la coopération en matière de recherche.

En outre, le Centre repositionnera ses masters en tant que produit de premier plan dans la pyramide des titres de compétences. Le cadre de certification à trois niveaux du Centre établit une distinction entre les certificats de participation, les certificats de réussite et les diplômes. Toutes les activités d'apprentissage du Centre peuvent être attribuées à l'un des trois niveaux, et les certificats sont délivrés conformément aux critères propres au niveau concerné. L'effort d'apprentissage augmente considérablement vers le sommet de la pyramide, et les titres de compétences liés aux certificats de réussite peuvent être cumulés afin d'obtenir un diplôme. Il convient de préciser que les diplômes de master ne font actuellement *pas* partie de la pyramide des titres de compétences du Centre, mais sont décernés sous l'égide de la TSD et délivrés par les universités partenaires.





## Qu'est-ce que la Turin School of Development?

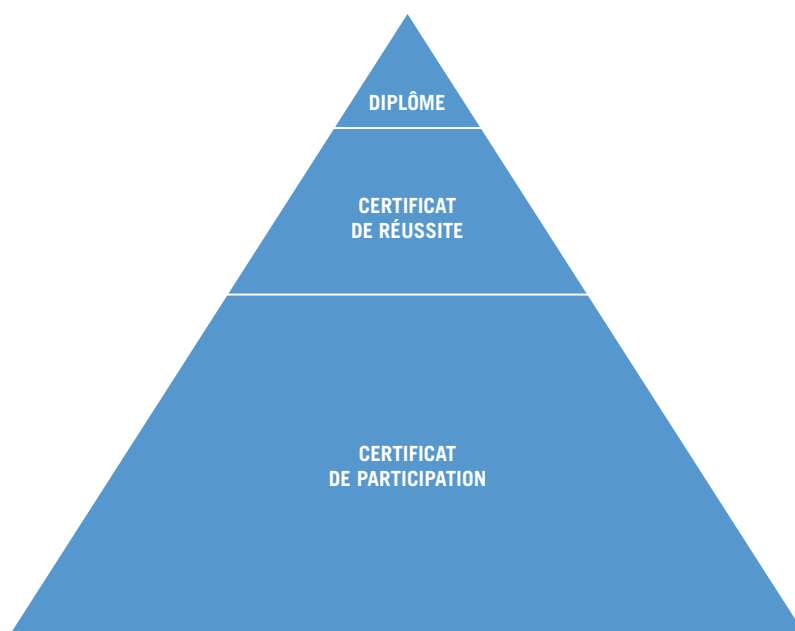
La Turin School of Development (TSD) est un programme d'enseignement unique qui associe les organisations internationales et le monde académique, notamment certaines des universités les plus renommées du globe. La TSD s'est forgé une solide réputation en alliant rigueur académique et pertinence pratique. Elle s'appuie sur l'expertise du Centre, de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, des universités locales telles que l'Université de Turin et l'Institut polytechnique de Turin (*Politecnico*), ainsi que d'un vaste réseau d'experts internationaux sur les différents domaines d'intérêt des masters, pour offrir des cours à la fois théoriquement fondés et orientés vers la pratique. Cette approche garantit que les participants sont non seulement exposés aux réflexions et recherches les plus récentes dans leurs domaines, mais également dotés des compétences pratiques et des connaissances nécessaires pour appliquer ces connaissances dans des situations réelles.

Au cours de l'année universitaire 2023-24, la TSD propose sept programmes de master, et deux nouveaux masters seront lancés au cours de l'année universitaire 2024-25. Ces masters sont délivrés en collaboration avec l'Université de Turin et le Politecnico. Près de 200 étudiants du monde entier étaient inscrits en 2022-23. Pour de plus amples informations, voir <https://www.itcilo.org/turin-school-of-development>

### Le portefeuille des programmes de master pour l'année universitaire 2023-24

SECURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL	DIALOGUE SOCIAL	MARCHÉS PUBLICS	DÉVELOPPEMENT DURABLE
<b>Master in Occupational Safety and Health</b> 4 SEPTEMBRE 2023-30 SEPTEMBRE 2024 Mixte. Anglais	<b>Master in Industrial and Employment Relations</b> 2 OCTOBRE 2023-28 SEPTEMBRE 2024 En ligne. Anglais	<b>Master in Public Procurement Management for Sustainable Development</b> 16 OCTOBRE 2023-15 OCTOBRE 2024 Mixte. Anglais	<b>Master in Management of Development</b> 1 NOVEMBRE 2023-31 OCTOBRE 2024 Mixte. Anglais
DÉVELOPPEMENT DURABLE	INNOVATION	TRADE LAW	
<b>Master in Social Innovation for Sustainable Development</b> 1 NOVEMBRE 2023-31 OCTOBRE 2024 Mixte. Anglais	<b>Master in Technology and Public Policy</b> 1 NOVEMBRE 2023-31 OCTOBRE 2024 Mixte. Anglais	<b>Master of Laws in International Trade Law</b> 1 NOVEMBRE 2023-31 OCTOBRE 2024 Blended. English	

## Le cadre de certification à trois niveaux du Centre pour les services d'apprentissage (2022)



Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le cadre de certification du Centre sera affiné et les diplômes de master seront considérés comme le niveau supérieur de la pyramide des acquis d'apprentissage. Cet exercice de repositionnement nécessitera un alignement des approches marketing visant à *accroître la visibilité de la TSD dans le portefeuille* du Centre, y compris sur les médias sociaux et via d'autres canaux de communication, et pourrait nécessiter une révision du cadre d'attribution des crédits d'apprentissage, y compris la reconnaissance des diplômes en tant qu'éléments constitutifs des programmes de master.

Dans le cadre de l'exercice de repositionnement, le Centre effectuera une analyse du portefeuille de ses programmes de master afin d'éclairer les stratégies d'investissement futures et de jeter des bases solides pour l'expansion. La vision est d'adapter et d'innover le programme d'enseignement de la TSD à de nouveaux domaines d'études qui combinent le mandat de l'OIT en termes de promotion de la justice sociale et du travail décent avec la promotion du développement et les nouvelles questions émergentes. Les thèmes centraux du renouvellement de l'offre éducative ont été identifiés dans les nouvelles technologies et l'impact social et économique généré par le processus d'innovation continue, les changements environnementaux et climatiques et les nouveaux défis de la coopération internationale pour le développement et la gouvernance humanitaire. Les décisions d'investissement seront prises en étroite consultation avec les partenaires de la TSD, y compris l'OIT, l'Université et le Politecnico de Turin et les établissements d'enseignement et de formation du monde entier.

En outre, le Centre a l'intention de **renforcer et de développer davantage les partenariats avec les parties prenantes locales et internationales**, telles que les universités, les centres universitaires, les instituts de recherche, les organisations internationales et les agences œuvrant dans le monde de l'éducation. Ces partenariats viseront à personnaliser et à cocréer des programmes d'études, à promouvoir la recherche et à organiser des événements académiques. À cet égard, un symposium international annuel récurrent sera organisé sur le campus du Centre sur des sujets pertinents. Cela permettra une approche d'apprentissage plus dynamique et innovante, améliorera son offre

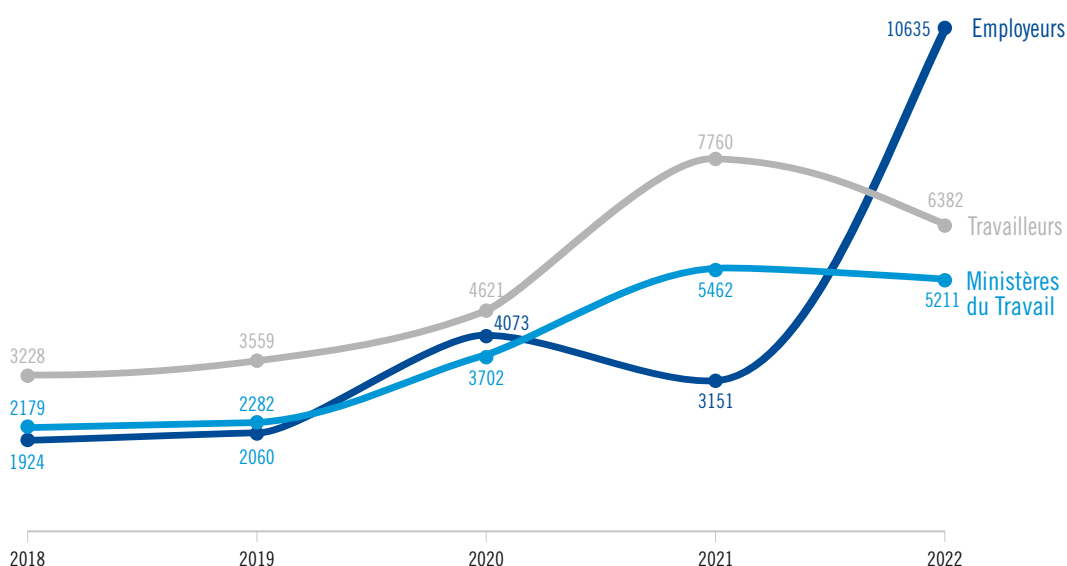
éducative, renforcera sa portée et intensifiera son impact. Afin de promouvoir la stabilité financière et de créer un financement plus solide, la TSD poursuivra une stratégie de diversification des donateurs. En plus de la Fondation Compagnia di San Paolo, qui est actuellement le principal contributeur, la TSD explorera les possibilités de collaboration avec d'autres institutions qui partagent la même vision de l'avenir de l'enseignement supérieur. En engageant un réseau plus large de donateurs, la TSD vise à accroître ses ressources et à accroître la capacité de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de master de pointe qui répondent aux besoins changeants des participants.

En outre, le volet recherche de la TSD constitue une partie importante de sa mission. Il poursuit le triple objectif de se tenir au courant des principaux domaines de recherche et tendances au niveau international, de promouvoir auprès des universités et des participants aux masters des domaines de recherche stimulants et d'explorer de nouvelles pistes de recherche.

#### *Produit 1.4. Services de soutien renforcés par les technologies numériques pour les intermédiaires institutionnels*

La pierre angulaire des services d'appui au renforcement des capacités hors formation du Centre est le **soutien au développement de produits**, les plateformes d'apprentissage développées à la demande des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT étant les fleurons de ce volet des services du Centre. Les mandants de l'OIT peuvent choisir parmi un éventail d'options, notamment le développement de cours de formation autonomes ou la création de solutions complètes de campus en ligne intégrant de multiples applications d'apprentissage et des fonctions de back-office telles que le marketing numérique, l'analytique de l'apprentissage numérique et la certification numérique. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Programme des activités pour les employeurs a ouvert la voie en fournissant aux organisations d'entreprises et d'employeurs (OE) un accès à ces solutions de plateforme, en mettant l'accent sur la formation à la sécurité et à la santé au travail (e-OSH) et, par conséquent, en tirant directement parti de son rayonnement. Pour l'exercice biennal 2024-25, le Centre explorera la **marge de reproduction de ces solutions de développement de produits** afin de mieux servir les intermédiaires institutionnels en touchant les représentants des travailleurs et les fonctionnaires des ministères du Travail.

#### **Aportée de la formation proposée par le Centre auprès des principaux mandants de l'OIT (2016-2022)**



Source: Rapport intermédiaire d'exécution pour 2022.

Le Centre offrira en outre des **services de conseil en stratégie** aux mandants de l'OIT et à d'autres clients institutionnels, y compris des évaluations des capacités institutionnelles, des services en matière de développement organisationnel et un appui à la mise au point de nouveaux produits.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, ces services de renforcement des capacités institutionnelles, seront axés sur les **évaluations de l'état de préparation à la transformation numérique**, en utilisant les six voies de transformation numérique décrites dans l'aperçu de ce document en tant que canevas stratégique. Le Centre peut facilement tirer parti de son expérience directe de la transformation numérique de ses propres opérations et fournir aux mandants et aux autres partenaires de développement de l'OIT un accès à des technologies et applications d'apprentissage qui se sont avérées adaptées. Citons par exemple les plateformes d'apprentissage en ligne et les solutions de formation et de collaboration basées sur la réalité augmentée et virtuelle, ou encore les applications personnalisées de gestion de la relation client, les systèmes de suivi et d'évaluation de la formation numérique et, plus récemment, les solutions de certification numérique. Ce portefeuille de services de renforcement des capacités institutionnelles axées sur les données a été récemment complété par des solutions de gestion des connaissances basées sur l'IA (voir le produit 1.5. pour de plus amples informations).

#### *Les OE demandent des services de conseil plus nombreux et diversifiés*

Pour que les organisations d'entreprises et d'employeurs (OE) restent pertinentes pour leurs membres et réussissent à les attirer et à les retenir, elles doivent être résilientes, réactives et efficaces. C'est pourquoi le programme ACT/EMP du Centre a mis au point une méthodologie pour aider les mandants employeurs de l'OIT à élaborer un plan stratégique « express » qui couvre les domaines stratégiques essentiels les plus sensibles: **Gouvernance-Adhésion-Services-Plaidoyer**.

Une assistance directe a été fournie à un certain nombre d'OE établies en Asie centrale, dans les Caraïbes et, plus récemment, dans les îles Maldives. Le mandant local de l'OIT, la Fédération nationale des employeurs maldiviens-NFME, a été fondé en février 2020, quelques semaines seulement avant que la pandémie de COVID-19 ne frappe le monde, interrompant la plupart de ses plans de développement et de consolidation.

Un atelier de deux jours organisé à Malé en mai 2023, auquel ont participé des membres du conseil d'administration de la NFME, des associations et entreprises membres et des membres potentiels, a débouché sur un plan d'action visant à développer et renforcer la capacité de l'organisation à devenir un partenaire social respecté et digne de confiance dans le pays. Ceci est tout à fait dans la ligne du mandat de l'OIT concernant le développement de mandants forts et indépendants.

Le programme ACT/EMP du Centre a connu ces dernières années une augmentation constante de la demande de services de conseil de la part des OE. Aujourd'hui, près de 20% des activités sont de ce type, et ce pourcentage devrait croître dans un avenir proche.

*« Les stratégies et les outils pratiques partagés ont été extrêmement utiles et j'ai déjà vu l'intérêt et l'élan qu'ils ont générés. L'accent que vous avez mis sur la résilience et la réactivité en tant que qualités clés des employeurs prospères était particulièrement opportun, compte tenu des défis actuels auxquels nous sommes confrontés. (...) Nous demeurons déterminés à mener la Fédération encore plus loin grâce à l'application des conseils et des connaissances acquises.*

*Shahida Mariyam Mohamed, vice-présidente de la NFME*



### *Accélérer la transformation numérique du Cipriani College of Labour and Cooperative Studies*



En 2023, le Centre (par le biais de son Programme de l'innovation dans l'apprentissage) a été chargé par l'Équipe d'appui au travail décent de l'OIT pour les Caraïbes de déployer ses services de renforcement des capacités institutionnelles pour soutenir la transformation numérique du Cipriani College à Trinité-et-Tobago, en mettant l'accent sur deux vecteurs stratégiques:

- les technologies de l'apprentissage permettant de consolider la qualité de l'offre de formation, de renforcer la portée de la formation, d'innover et de différencier l'offre de formation, et de renforcer les capacités du personnel;
- l'utilisation des technologies de l'information pour numériser les processus de contrôle de la qualité, optimiser la gestion des services d'apprentissage et accroître l'efficacité des efforts de communication et de marketing.

Dans une première phase, trois analyses diagnostiques ont été entreprises pour faire le point sur les besoins en soutien au renforcement des capacités du Collège, en étroite collaboration avec le bureau de l'OIT pour les Caraïbes et les centres satellites de Fernando et Tobago. Une mission de consultation en mai 2023 a complété le tableau et abouti à une série de recommandations concrètes qui serviront de base à une feuille de route de transformation numérique dans laquelle le Centre et le Collège pourront créer des synergies au cours de l'année à venir. Les principaux axes de la feuille de route sont la mise à niveau et l'optimisation du système actuel de gestion de l'apprentissage, l'évolution vers les titres de compétences numériques (et les micro-titres de compétences) et la diversification du portefeuille actuel de services d'apprentissage avec des produits et services d'innovation en matière d'apprentissage ciblés. Ce travail va de pair avec le lancement d'une stratégie plus large d'apprentissage tout au long de la vie que le Collège souhaite développer avec l'OIT.

#### *Produit 1.5. Une suite de services de renforcement des capacités au niveau du système*

Les deux produits phares actuellement proposés par le Centre à l'appui du renforcement des capacités au niveau du système sont les campagnes de plaidoyer et de communication et les services de facilitation d'événements, d'une part pour sensibiliser davantage le public aux messages fondamentaux de l'OIT sur la justice sociale par le travail décent et, de l'autre, pour promouvoir la diffusion des connaissances et la collaboration entre les acteurs afin d'améliorer les performances du système.

Comme décrit dans le rapport intermédiaire d'exécution pour 2022, les **campagnes de communication et de plaidoyer** conçues et mises en œuvre par le Centre ont connu une demande en croissance rapide, en particulier de la part de l'OIT. En 2022, on sait que plus de 100 000 personnes ont participé de manière constante à l'OIT grâce à ces campagnes, renforçant considérablement

la portée des services du Centre et apportant une contribution importante au recouvrement de ses coûts fixes. Le Centre a mis fortement l'accent sur le renforcement des processus et des outils de suivi et d'évaluation qui sous-tendent ces campagnes afin d'être en mesure de fournir des preuves objectivement vérifiables de la portée et de l'impact (voir le résultat 2 pour de plus amples informations). Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre différenciera **mieux ses services de plaidoyer et de communication** en appui au renforcement des capacités au niveau du système qui exploite les médias numériques, y compris la vidéo, la conception de sites web et d'autres médias numériques pour présenter le message de plaidoyer, ainsi que l'utilisation des médias sociaux pour la diffusion de ce message à un public mondial. Le Centre fera la promotion de ces **services de communication et de plaidoyer couplés à des services de formation et de conseil**, de préférence sous l'égide de projets de renforcement des capacités gérés par l'OIT ou sous mandat de partenaires de développement. Dans les deux cas, il faudra une campagne de développement de partenariats bien coordonnée (voir le résultat 3 pour de plus amples informations).

Le Centre élargira davantage son offre dans le domaine de la **facilitation de conférences et d'événements de dialogue**. Le Centre a toujours été un lieu de rencontre mondial pour les retraites et les conférences physiques de l'OIT, et il a l'intention d'étendre encore sa présence sur ce marché.

#### *Un lieu de rencontre mondial pour les mandats de l'OIT: Le Salon des compétences 2024*

En janvier 2024, le Programme d'analyse des politiques de l'emploi et du marché du travail, en collaboration avec le Programme d'activités pour les employeurs et les travailleurs, et en partenariat avec le Service des compétences de l'OIT, ACTRAV de l'OIT et ACT/EMP de l'OIT, organiseront la deuxième édition du Salon mondial des compétences sur le campus du Centre. Le Salon mondial des compétences a été testé en avril 2021 en pleine pandémie de COVID-19 en tant qu'événement en ligne. L'édition 2024 transformera le Salon des compétences en un **événement mixte**, combinant les forces de la collaboration numérique avec les avantages d'une réunion présentielle. Le Salon devrait réunir plus de 2 000 principales parties prenantes (300 participants sur le campus et 1 700 en ligne) avec pour mandat de fournir des cadres de renforcement des compétences réglementaires, juridiques et politiques nationaux. L'objectif de l'événement est de renforcer leur capacité au niveau du système à inclure l'apprentissage dans une approche axée sur le dialogue dans les lois et politiques existantes. L'édition 2024 se concentre sur la **stratégie de l'OIT pour les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie à l'horizon 2030** lancée en octobre 2022, et la **Recommandation de l'OIT sur les apprentissages de qualité (R208)** approuvée en juin 2023.

L'ordre du jour de l'événement de trois jours prévoit une plénière de haut niveau sur la R208, des sessions techniques sur des éléments spécifiques de la R208 (réglementation et protection / environnement propice / gestion du cycle d'apprentissage), des sessions de partage d'expériences et d'apprentissage par les pairs sur les meilleures pratiques liées à l'apprentissage, des concours et des sessions par le jeu (avec badges numériques / micro-titres de compétences pour les participants), des stands en ligne et physiques d'organisations de tous les continents, présentant leur expérience en matière d'apprentissage, des webinaires organisés par lesdites organisations sur des pratiques / projets spécifiques d'intérêt général, et des espaces individuels séparés pour les organisations qui souhaitent discuter séparément de leurs partenariats possibles.

Le Salon des compétences 2024 est un événement phare inspiré par la préoccupation transversale du Centre pour la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme. Le Salon est soutenu par le Centre avec un investissement de son Fonds d'innovation totalisant 60 000 euros.

À cet égard, le Centre continuera d'améliorer ses installations sur le campus (voir le résultat 6) et investira dans l'automatisation des processus opérationnels internes connexes tels que l'interprétation, la traduction, les inscriptions et le paiement électronique. Conscient des préoccupations environnementales croissantes et des contraintes budgétaires liées aux événements à grand public impliquant des voyages intercontinentaux et tirant à nouveau parti des technologies d'apprentissage et de collaboration numériques, le Centre continuera d'améliorer ses applications de conférence et de réunion virtuelles introduites depuis 2020.

Le besoin accru d'espaces de réunion sur le campus pour les **groupes** plus grands et de chambres d'hôtel de meilleure qualité exige des investissements continus dans l'amélioration du campus au cours des prochaines années (voir le résultat 6). De nombreux membres du personnel affectés à la formation présentielle dans le passé effectueront à l'avenir des tâches liées aux services de conseil hors formation et de formation en ligne (voir également le résultat 5). Il est également nécessaire de professionnaliser davantage les **capacités de gestion des événements** du Centre, depuis tous les aspects techniques jusqu'à la commercialisation, l'estimation et la logistique (voir le résultat 6 pour plus d'informations).

Les **solutions de gestion des connaissances et d'innovation dans l'apprentissage** sont un autre domaine où le Centre a répondu à la demande croissante de ses mandants pour un soutien au renforcement des capacités hors formation au cours de l'exercice biennal 2022-23. Les solutions d'innovation dans l'apprentissage offertes par le Centre se sont rapidement développées ces dernières années, passant d'activités de formation en groupe à des conseils en matière de développement organisationnel et, au cours de l'exercice biennal 2022-23, en mettant fortement l'accent sur le soutien au renforcement des capacités au niveau du système pour promouvoir les écosystèmes d'innovation.

Le Programme d'innovation dans l'apprentissage du Centre dirige le développement et la prestation de services connexes, y compris la facilitation des défis de l'innovation, des hackathons, des Laboratoires d'innovation et l'organisation de journées de l'innovation. Dans ce dernier cas, l'objectif est de favoriser une culture de l'innovation parmi les parties prenantes du système en les exposant aux meilleures pratiques mondiales en matière d'approches et d'outils de renforcement des capacités et de favoriser les relations de réseau et les partenariats entre les acteurs. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre déploiera ces capacités au service de la facilité d'innovation prévue dans le P&B de l'OIT. En particulier, le Laboratoire d'innovation du Centre doit fournir au personnel de l'OIT, aux mandants de l'OIT et aux partenaires de développement de l'OIT **l'espace sûr nécessaire pour expérimenter de nouvelles solutions de renforcement des capacités** et pour se consulter sur de nouvelles solutions de politique.

À cet égard, le Centre pourrait jouer un rôle important en donnant pleinement effet à la Coalition et aux programmes d'action. Pour la Coalition, les capacités numériques du Centre pourraient être mises à profit pour amplifier la sensibilisation de l'OIT et les renseignements participatifs par le biais de hackathons, de défis en matière d'innovation, d'événements de prospective et de formats de conférence virtuelle. Pour les programmes d'action, l'OIT pourrait utiliser le Centre pour étendre massivement la portée des services de renforcement des capacités connexes et gérer les connaissances à l'échelle mondiale. Le Département des statistiques de l'OIT a

montré la voie à suivre en utilisant déjà le Centre pour diffuser largement les connaissances sur les statistiques du marché du travail grâce à des solutions d'apprentissage et de collaboration en ligne. Le Département de la recherche a également utilisé le Centre dans le développement d'applications de recherche basées sur l'intelligence artificielle (voir ci-dessous). La TSD est un autre partenaire stratégique du Centre dans le domaine de la gestion des connaissances, avec ses réseaux universitaires mondiaux et sa série de programmes de master destinés aux futurs leaders du monde du travail.

Tirant parti de ces partenariats interdépartementaux existants à l'appui de la cohérence et de l'intégration des politiques, l'OIT pourrait aussi facilement tirer parti de la reconnaissance mondiale du Centre en tant que **champion de l'innovation dans l'apprentissage** dans l'ensemble du système des Nations Unies, renforcée par l'achèvement récent d'un laboratoire d'innovation physique qui offre aux participants une exposition directe aux technologies d'innovation dans l'apprentissage de la prochaine génération, telles que l'apprentissage profond, à l'aide de l'holographie. Le Programme d'innovation dans l'apprentissage du Centre pourrait accueillir le centre d'innovation fonctionnelle avec un réseau virtuel de points focaux départementaux prévus dans le P&B 2024-25 de l'OIT et décrits plus en détail dans la stratégie 2023 de l'OIT sur la connaissance et l'innovation.

#### *Un espace d'expérimentation de nouvelles approches pour lutter contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail*

La réalité virtuelle peut être un puissant outil d'apprentissage et de formation pour accroître l'empathie et apprendre à gérer des situations délicates. Pour cette raison, ILO Bangkok, Better Work Indonesia, le Centre et BodySwaps ont collaboré pour concevoir une simulation de réalité virtuelle immersive et interactive pour enseigner aux travailleurs d'usine les risques de harcèlement sexuel au travail. Pour plus d'informations, voir <https://www.itcilo.org/stories/ilo-launches-vr-course-against-sexual-harassment-garment-sector>

*«J'ai trouvé la formation passionnante. Elle apporte de nombreuses améliorations à la manière dont nous offrons la formation. Nous avons constaté qu'avec cette formation, nous pouvions tirer des leçons de l'expérience. Nous avons découvert que nous pouvions aussi devenir quelqu'un d'autre. Je veux dire, comment si je m'encadre moi-même, puis-je l'accepter ou non? Puis-je changer? À cause de l'encadrement. Donc, c'est très intéressant. Je la recommande.»*

**Dedi Wahyudi** - Responsable EHS au Département EHS, conformité & maintenance, Avery Dennison RBIS Indonésie





En ce qui concerne les solutions de gestion des connaissances, l'accent a été mis dans le passé sur les activités de formation destinées aux praticiens de la gestion des connaissances, avec l'académie mondiale de gestion des connaissances comme service phare. Pendant la pandémie de COVID-19, l'accent a été mis sur des solutions de gestion des connaissances qui ont efficacement repensé les plateformes d'apprentissage en ligne à des fins de transfert d'informations et d'échange entre pairs dans le cadre de la réponse de l'OIT à la COVID-19. En 2022, l'offre a encore évolué avec l'introduction sur le marché de services axés sur les données, tels que la cartographie réseau à l'aide d'applications basées sur le cloud. En 2023, le Centre, en collaboration avec le Département de la recherche de l'OIT, a testé l'utilisation de grands modèles linguistiques pour accélérer le transfert de connaissances à l'aide de chatbots. Le projet pilote financé par le Fonds d'innovation du Centre a mis l'accent sur un chatbot pour interroger le Système de gestion des documents de gouvernance interne à l'échelle de l'organisation (voir résultat 3, produit 3.3 pour plus d'informations sur ce projet pilote).

### *Produits de service basés sur l'IA pour faciliter la gestion des connaissances*

Dans le monde d'aujourd'hui axé sur l'information, les organisations sont confrontées au défi de gérer et d'exploiter efficacement de grandes quantités de connaissances et d'informations. Les produits de services basés sur l'IA changent la donne en matière de gestion des connaissances, offrant des capacités avancées pour capturer, analyser et utiliser efficacement les connaissances. En tirant parti de la puissance de l'intelligence artificielle (IA), ces outils novateurs transforment les pratiques traditionnelles de gestion des connaissances, permettant aux organisations de rationaliser leurs opérations, d'améliorer leur productivité et de prendre des décisions éclairées fondées sur des informations précieuses.

Les produits de service basés sur l'IA utilisent des technologies de pointe telles que le traitement du langage naturel (NLP), l'apprentissage automatique et l'apprentissage profond pour automatiser et améliorer divers aspects de la gestion des connaissances. Ces outils sont capables de comprendre, d'organiser et d'extraire des informations significatives à partir de diverses sources de données telles que des documents, des e-mails, des interactions avec les clients et des bases de données internes.

L'une des principales caractéristiques des produits de services basés sur l'IA est leur capacité à automatiser les processus de capture des connaissances. Grâce à des techniques intelligentes d'extraction et de catégorisation des données, ces outils peuvent rapidement collecter des informations pertinentes, éliminer les silos de données et créer des bases de connaissances complètes. Cette automatisation réduit considérablement l'effort manuel requis pour la capture des connaissances, ce qui permet aux organisations de collecter et de mettre à jour rapidement les informations en temps réel.

Les outils de gestion des connaissances basés sur l'IA excellent également dans l'analyse de grandes quantités de données pour en extraire des informations précieuses. En appliquant des algorithmes d'apprentissage automatique, ils peuvent identifier des modèles, des tendances et des relations au sein du référentiel de connaissances. Cette analyse permet aux organisations de mieux comprendre leurs données, ce qui leur permet de prendre des décisions basées sur les données et d'identifier les opportunités d'optimisation des processus et d'innovation.

Trouver la bonne information au bon moment est crucial pour une gestion efficace des connaissances. Les produits de service basés sur l'IA tirent parti des capacités de recherche avancées, de l'analyse sémantique et de la compréhension contextuelle pour fournir des résultats de recherche hautement pertinents et personnalisés. Les utilisateurs peuvent accéder à des référentiels de connaissances via des interfaces intuitives et s'appuyer sur des algorithmes d'IA pour faire apparaître le contenu le plus pertinent, stimuler la productivité et réduire le temps passé à rechercher des informations.

*cont.*

Les outils de gestion des connaissances basés sur l'IA offrent des systèmes de recommandation intelligents qui suggèrent un contenu pertinent en fonction des préférences de l'utilisateur, des rôles et des interactions passées. Ces recommandations favorisent la collaboration, permettant aux employés de découvrir de nouvelles connaissances, de partager leur expertise et de collaborer plus efficacement sur des projets. Les algorithmes d'IA peuvent identifier des experts en la matière au sein d'une organisation, facilitant ainsi le partage transparent des connaissances et améliorant la collaboration interfonctionnelle.

Les produits de services basés sur l'IA révolutionnent la gestion des connaissances en fournissant aux organisations des outils avancés pour capturer, analyser et utiliser efficacement les connaissances. Ces outils automatisent et rationalisent les processus, permettant aux entreprises de capturer, d'organiser et d'extraire efficacement des informations à partir de grandes quantités d'informations. En tirant parti des technologies d'IA, les organisations peuvent améliorer la productivité, prendre des décisions éclairées et favoriser la collaboration, ce qui leur confère un avantage concurrentiel dans la société du savoir d'aujourd'hui.

Cette zone de texte a été apportée par AI

## Résultat 2: Le Centre a encore amélioré la qualité de ses services

### Priorités

Le nouveau modèle opérationnel du Centre ouvre des possibilités de mieux refléter la portée effective de ses services de renforcement des capacités à travers les différents niveaux distingués dans le cadre commun de renforcement des capacités des Nations Unies et la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT. En particulier, la différenciation entre les services de renforcement des capacités destinés aux individus, d'une part, et les organisations et les écosystèmes, d'autre part, a contribué à mettre davantage l'accent sur le fait que les résultats diffèrent à chaque niveau du système. Pour une meilleure résolution de ces résultats, le Centre a défini au cours de l'exercice biennal 2022-23 des chaînes de résultats spécifiques aux canaux et affiné les processus et outils de contrôle de la qualité numérique spécifiques aux canaux. Le Centre a également cherché à connecter plus systématiquement ces chaînes de résultats pour débloquer des synergies et des effets d'échelle, inspirés par une théorie du changement fondée sur la pensée systémique. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, les travaux visant à renforcer le cadre de gestion de la qualité du Centre doivent se poursuivre, en mettant l'accent sur l'exploitation des données pour fournir des preuves objectivement vérifiables de changements positifs, en particulier pour les services de renforcement des capacités au niveau institutionnel et au niveau du système. Par conséquent, le Centre **renforcera la base de données probantes sur les résultats et l'incidence de ses services, fera évoluer son système d'analytique de l'apprentissage et comparera ses services à ceux d'autres prestataires de services.**

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre s'efforcera en outre de relever un défi de longue date au stade «agir» de son cycle de services d'apprentissage, à savoir fournir aux anciens participants un **système de mentorat et de suivi de l'apprentissage** éclairé par les résultats de l'évaluation de fin d'activité des retombées et destiné à encourager l'application des connaissances nouvellement acquises.

## Livrables

### *Produit 2.1. Un système d'analytique de l'apprentissage plus sophistiqué*

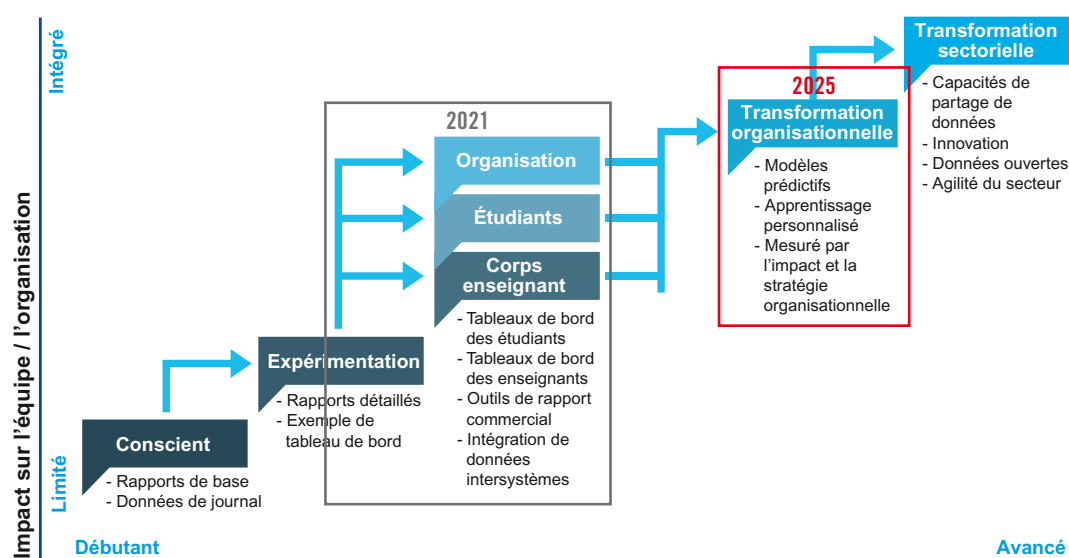
L'analytique de l'apprentissage fait référence à la mesure, la collecte, l'analyse et la communication de données sur les apprenants et leurs contextes, dans le but de comprendre et d'optimiser l'apprentissage et les environnements dans lesquels il se déroule. Jusqu'à il y a peu, la collecte de données se faisait uniquement à l'aide d'enquêtes, d'entretiens et d'évaluations auprès d'un nombre représentatif sélectionné d'apprenants. La quantité de données recueillies était limitée par le coût de ces activités, par le temps qu'il fallait pour les collecter et par les inquiétudes concernant la portée et l'authenticité des données.

L'apprentissage dans des environnements numériques a fait de la collecte de données une partie intégrante de la fourniture de contenu éducatif aux participants. Avec l'avènement de l'analytique de l'apprentissage, **l'exploration des données des apprenants et leur analyse** ne doivent plus se limiter à des études pilotes représentatives: désormais, toute une population d'apprenants peut être étudiée et suivie à la demande.

Le Centre établit une distinction entre l'apprentissage des individus et l'apprentissage des organisations. L'analytique de l'apprentissage peut fournir des informations aux niveaux micro, méso et macro. Pour les apprenants individuels, le niveau micro touche principalement les besoins des individus, par exemple les apprenants, au sein d'un cours; le niveau méso porte sur un ensemble de cours et fournit des informations aux organisateurs de ces cours; le niveau macro a une vue d'ensemble sur un répertoire de cours et peut fournir des informations à toute une communauté en surveillant le comportement d'apprentissage à travers les cours et même à travers différentes disciplines scientifiques.

Selon le niveau auquel l'analytique de l'apprentissage se déploie, différents objectifs et informations sont pertinents et peuvent être suivis. Le niveau macro, par exemple, est souvent étroitement lié aux objectifs stratégiques d'une organisation et est rapporté selon les ICP d'une organisation éducative. Avec l'analytique de l'apprentissage, de nouvelles métriques à partir de bases de données peuvent être collectées et rapportées en plus des ICP déjà établis et de leurs paramètres. Une analyse des processus et outils utilisés par le Centre menée début 2021 a positionné l'organisation à mi-chemin entre les étapes 2 et 3 du parcours de sophistication en cinq étapes. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a encore perfectionné ses capacités en matière d'analytique de l'apprentissage au niveau 3. En 2024-25, le Centre visera à atteindre le niveau 4 du parcours de sophistication de l'analytique de l'apprentissage.

## Parcours de sophistication de l'analytique de l'apprentissage du Centre (apprenants individuels seulement)



### Déploiement de la maturité de l'analytique de l'apprentissage

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

En particulier:

- Au *niveau micro (apprenants individuels)*, le Centre analysera les efforts d'apprentissage passés et actuels des participants afin de prédire les résultats probables, de **déterminer les mesures menant à de meilleurs résultats d'apprentissage futurs** et d'affiner les parcours d'apprentissage individuels en conséquence. Ces mesures de mise au point pourraient par exemple concerner le recalibrage des tableaux de bord des apprenants permettant aux participants de comparer leurs propres progrès par rapport aux normes de la cohorte ou aux meilleurs de leur classe, et se voir offrir un soutien supplémentaire pour accélérer les résultats;
- Au *niveau méso (cohortes d'apprenants/niveau cours)*, le Centre évaluera les performances passées et actuelles des cohortes d'apprenants afin de prédire les résultats des cours dans un groupe d'activités donné et de déterminer des mesures pour mieux gérer les actifs à l'avenir. Afin d'**optimiser la gestion du portefeuille au niveau méso**, le Centre déploiera les tableaux de bord au niveau des unités élaborés au cours de l'exercice biennal 2022-23 afin de permettre l'analyse comparative entre les unités et d'identifier le chemin critique pour un actif de service donné;
- Au *niveau macro (portefeuille de services)*, il examinera les performances passées du Centre au niveau de la dimension technique. En ce qui concerne les indicateurs de résultats dans le cadre de gestion axée sur les résultats afin de prévoir les résultats futurs selon des voies identiques (et différentes) - et de façonner en conséquence l'élaboration de stratégies organisationnelles à moyen terme pour le cycle de planification 2026-2031. Les résultats seront également pris en compte dans l'évolution du tableau de bord au niveau organisationnel **qui suit la performance institutionnelle par rapport aux indicateurs clés de performance dans le cadre de gestion axée sur les résultats.**

### *L'analytique de l'apprentissage au service des mandants de l'OIT*

La recherche de l'excellence du service peut être poursuivie à n'importe quelle étape du cycle PDCA (*Plan, Do, Check and Act* - planifier, faire, vérifier et agir) qui sous-tend les services de renforcement des capacités du Centre conformément aux principes correspondants de l'Organisation internationale de normalisation. L'un des aspects les moins analysés dans le passé était le taux de certification au stade «vérifier», c'est-à-dire la proportion de participants recevant un certificat à la fin de l'activité d'apprentissage. En fonction de la nature du certificat (certificat de participation, certificat de réussite ou diplôme), la certification pourrait être automatique (essentiellement une preuve de participation) ou soumise à des conditions telles que l'achèvement des tâches, la réussite des tests et l'achèvement des projets de synthèse. Par le passé, le Centre imprimait et distribuait les certificats une fois la tâche terminée avec succès, mais ne surveillait pas systématiquement la prise effective du titre de compétences.

Comme le Centre est passé aux titres de compétences numériques, il est pour la première fois en mesure de surveiller régulièrement la proportion de participants qui accèdent à un certificat après avoir obtenu le titre de compétences (le taux de certification). Le taux de certification est depuis devenu un nouveau point d'attention, le Programme d'activités pour les employeurs s'étant inquiété de ce qui était perçu comme un faible taux de certification dans certaines de ses activités en ligne.

L'analyse des données d'apprentissage pour 2022 montre que

1. Les taux de certification varient selon le type de modalité d'apprentissage: ils sont plus élevés pour les activités de formation présentielle que pour les activités d'apprentissage en ligne (99 pour cent pour la formation présentielle contre 74 pour cent pour l'apprentissage en ligne soutenu par un tuteur et environ 25 pour cent pour l'apprentissage à distance autoguidé).
2. Les taux de certification varient selon le type de certificat: les activités d'apprentissage décernées avec des certificats de participation enregistrent toujours des taux de certification inférieurs à ceux des activités décernées avec un certificat de réussite. Par exemple, le taux de certification des participants aux activités d'apprentissage en ligne soutenues par des tuteurs du Centre menant à un certificat de réussite a atteint 77,6 pour cent, tandis que le taux correspondant pour les activités récompensées par un certificat de participation était de 72 pour cent.
3. Les taux de certification varient selon la stratégie de tarification (gratuite ou payante): lorsque l'accès aux activités d'apprentissage en ligne menant à un certificat de réussite était gratuit grâce aux bourses (généralement le cas pour les cours offerts par le Programme d'activités pour les employeurs et les travailleurs), les taux de certification pouvaient tomber en dessous de 68 pour cent, tandis que dans les activités d'autres programmes techniques s'adressant aux participants payant eux-mêmes, le taux pouvait dépasser 86 pour cent. Pour les mêmes raisons, les taux de certification dans les activités sur mesure (où tous les coûts de transaction de service sont généralement assumés par un parrain alors que l'accès pour les apprenants est gratuit) avaient tendance à être inférieurs à ceux des cours ouverts, qu'ils soient dispensés en présentiel ou en ligne.

Pour apprécier la variance des taux de certification, il est important de rappeler le but des activités d'apprentissage respectives: Les activités récompensées par un certificat de participation sont généralement courtes (au moins une heure d'apprentissage) et servent principalement à transférer des informations. Les activités d'apprentissage récompensées par un certificat de réussite, quant à elles, impliquent un effort d'apprentissage important de plus de 60 heures et mettent l'accent sur l'acquisition d'une compétence. Les deux types d'activités ont leur mérite, mais les participants semblent accorder relativement moins d'importance au téléchargement du micro-titre de compétences que propose un certificat de participation. Une autre explication est la distorsion causée par les subventions aux transactions: Les participants sont plus susceptibles de télécharger leurs titres de compétences si l'activité avait été payante, peut-être parce qu'ils attribuent une valeur monétaire plus élevée à l'effort d'apprentissage.

*cont.*

Par exemple, les taux de certification des modules d'apprentissage à distance autoguidés augmentent invariablement lorsque le Centre facture des droits d'accès, comme dans le cas des modules pour les juristes (77,8% - 80%) et les experts en SST (91,7%).

Le Centre reconnaît qu'à mesure que son univers de participants continue de s'élargir rapidement, les facteurs influençant les taux de certification doivent être examinés de plus près, y compris la corrélation entre les subventions aux transactions de services et les taux de certification. À compter de 2024, le Centre suivra et rendra compte des progrès d'apprentissage et du taux d'achèvement par cohorte d'activités, ventilés par type d'activité et type de certificat, et évaluera l'effet des bourses sur les taux d'achèvement.

### *Produit 2.2. Une base améliorée de données probantes sur les résultats et l'impact des services du Centre*

Comme l'indique l'aperçu, le portefeuille de services de renforcement des capacités du Centre s'articule autour de la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT.<sup>1</sup> Le renforcement des capacités est généralement compris comme un processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble renforcent et préservent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil des ans. On distingue trois niveaux de renforcement des capacités, qui se renforcent mutuellement et sont interdépendants: le niveau individuel, le niveau des organisations et le niveau des cadres permettant la mise en œuvre des politiques. «Dans le premier cas, le renforcement des capacités consiste à étendre les compétences et les aptitudes des individus. Dans le deuxième cas, l'objectif est de renforcer la capacité des organisations à s'acquitter de leurs mandats respectifs. Et, dans le troisième cas, il s'agit d'améliorer les politiques publiques, la législation, la réglementation, les institutions du marché du travail et les systèmes sociaux.»<sup>2</sup>

Conformément à la pensée systémique préconisée par l'OIT, le Centre, au cours de l'exercice biennal 2024-25, **affinera davantage le cadre de résultats qui sous-tend son portefeuille de services de renforcement des capacités**. Plus précisément, le Centre continuera de renforcer la base de données factuelles qui sous-tend la théorie du changement de son approche du renforcement des capacités, en recueillant plus systématiquement des données tout au long de la chaîne de résultats de chaque canal de renforcement des capacités. Outre les évaluations annuelles externes de formation commandées par le Centre depuis 2014 et les évaluations externes de chaque campagne de communication et de plaidoyer menées depuis 2023, le Centre contractera à partir de 2024 **des évaluations externes annuelles d'au moins un service phare de facilitation d'événements et d'au moins une mission de conseil**. Ces évaluations seront axées sur les retombées et les résultats, et les conclusions seront communiquées à la Commission et rendues publiques et visent à éclairer la conception des futures itérations du cycle de service.

<sup>1</sup> OCDE/CAD, 2010: Relever le défi posé par le renforcement des capacités: Évoluer vers de bonnes pratiques, p. 12; Secrétaire général de l'ONU, juin 2017: Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: garantir à chacun un avenir meilleur, pp. 46 et 74; et Secrétaire général de l'ONU, décembre 2017: Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé, paragr. 19 et 27; GB. 317/POL/6 Approches en matière de coopération technique et renforcement des capacités des mandants, p. 5.

<sup>2</sup> GB.335/INS/9, p. 1.

En outre, le Centre **renforcera sa collaboration avec le bureau EVAL de l'OIT** dans les évaluations de haut niveau de l'impact de l'OIT sur l'ensemble des exercices biennaux, afin de mieux qualifier sa propre contribution à un changement positif durable à plus long terme dans la quête mondiale du travail décent. Cette collaboration est bien établie (le Centre a contribué à l'évaluation de haut niveau de 2022 de la réponse de l'OIT en termes de renforcement des capacités face à la pandémie de COVID et à l'évaluation de 2023 des travaux de l'OIT visant à promouvoir les normes internationales du travail), mais pourrait être plus explicitement liée aux grands projets de l'OIT ou au Programme par pays de promotion du travail décent auxquels le Centre a fortement contribué en tant que prestataire de services de renforcement des capacités - afin de pouvoir attribuer changement avec une certaine confiance dans les intrants du Centre selon des calendriers pluriannuels et pour des groupes cibles clairement prescrits / dans des emplacements géographiques clairement prescrits. Par exemple, l'OIT et le Centre sont engagés stratégiquement au Bangladesh dans le contexte de projets de coopération pour le développement comportant une forte composante de renforcement des capacités et une évaluation d'impact conjointe pourrait être commandée pour évaluer les preuves d'un changement positif durable.

*Des intrants à l'impact: Conclusions de l'évaluation indépendante de haut niveau de la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID-19 pour la période 2020-22*

Les évaluations indépendantes de haut niveau (HLE) commandées chaque année par le Bureau EVAL de l'OIT constituent une source d'information pour valider l'impact du travail du Centre. La HLE 2022 s'est concentrée sur la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID pour la période 2020-22 et le rôle du Centre dans cet effort à l'échelle du bureau a été évalué dans le cadre de l'exercice. Comme indiqué à la page 50 du rapport, «les informateurs de la HLE ont souligné les contributions apportées par le Centre pour soutenir la numérisation des outils et programmes de l'OIT qui soutiennent les mandants et leurs membres – par exemple, SCORE, WED, et GERME dans le Département des entreprises, l'utilisation d'une plateforme informatique pour le travail d'anticipation des compétences sectorielles, le renforcement des capacités en matière de numérisation pour les systèmes nationaux de formation (par exemple, en Indonésie) et les éducateurs (par exemple, au Sénégal), et l'organisation de cours en ligne ouverts à tous (MOOC) couvrant des sujets tels que les entreprises et le travail décent, les apprentissages de qualité et la validation des acquis de l'expérience.

Les informateurs étaient presque universellement reconnaissants du rôle joué par le Centre pendant la pandémie. Non seulement il a contribué à la continuité des activités de l'OIT et de ses mandants dans le contexte de la crise initiale et des contraintes qu'il a imposées à la prestation de services, mais il a accéléré l'adoption de nouvelles approches, attendues depuis longtemps mais lentes à se concrétiser, qui pourraient être utilisées pour remédier aux faiblesses de longue date des opérations de l'OIT: échelle et portée. Comme l'a dit un responsable principal des politiques: «Former 20 personnes dans un cours présentiel aurait pu coûter 200 000 dollars par le passé, mais le modèle commercial a maintenant changé, et nous pourrions éventuellement viser à former un million de personnes en un an.»

À l'avenir, les évaluateurs recommandent dans le résumé à la page 19:

**RECOMMANDATION 1**

Continuer de renforcer la capacité des mandants tripartites d'améliorer et d'adapter leurs services afin de contribuer à l'élaboration de politiques et de mesures efficaces de reprise après la pandémie aux niveaux mondial, régional et national. [Et plus particulièrement:] Ajuster la Stratégie de renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT pour répondre aux besoins des mandants dans un monde post-pandémique, en veillant à ce que les mandants soient aussi bien équipés que possible pour élaborer des réponses politiques et offrir des services innovants liés aux tendances accélérées par la COVID-19.

*cont.*

L'accent pourrait être mis, par exemple, sur: la formalisation de l'utilisation des outils numériques; l'élaboration de politiques et guides en matière de télétravail (notamment pour renforcer la capacité d'influencer la législation et de participer à des négociations collectives sur ce sujet); l'élaboration de systèmes de gestion des crises et des risques; la protection et l'amélioration des possibilités d'emploi pour les groupes vulnérables; le renforcement des arguments économiques en faveur d'investissements riches en emplois, en particulier dans les économies des soins, numériques et vertes; des mesures de relance sectorielles; l'amélioration de la productivité et la promotion de l'innovation dans les entreprises; et le frein à la propagation de l'informalité. L'Office devrait rechercher le juste équilibre entre les approches en ligne et en présentiel en matière de capacité.

Le Centre figure parmi les unités responsables de la mise en œuvre de cette recommandation hautement prioritaire.

### *Produit 2.3. Une meilleure compréhension de l'efficacité du travail du Centre par rapport à d'autres agences des Nations Unies ayant un mandat de renforcement des capacités*

En lien étroit avec le produit 2.2., au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre cherchera également, au niveau macro, à comparer ses propres performances par rapport à d'autres prestataires de services d'apprentissage du système des Nations Unies ayant un mandat similaire et un modèle opérationnel similaire. Au cours de l'exercice biennal 2018-19, un effort précoce a été entrepris pour créer une communauté de pratique parmi les agences du système des Nations Unies partageant les mêmes idées, connectée au réseau existant d'apprentissage pour le développement à l'échelle du système des Nations Unies, mais axée sur l'identification d'indicateurs clés de performance pour les prestataires de services d'apprentissage associés.

L'exercice de coordination a temporairement été au point mort pendant la pandémie de COVID-19, mais a repris en 2022 avec une campagne de sensibilisation comprenant une série de visites d'échange et de réunions hybrides. En conséquence directe de la transformation numérique accélérée de nombreuses organisations partenaires des Nations Unies, le sujet des discussions s'est depuis élargi pour couvrir également les services d'apprentissage en ligne et les services de renforcement des capacités au niveau institutionnel et au niveau du système hors formation. Parallèlement, des discussions ont eu lieu au niveau des départements informatiques entre le Centre et certains partenaires des Nations Unies concernant l'harmonisation des routines de collecte de données en tant qu'étape préparatoire à la comparaison croisée des résultats. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre poursuivra ces discussions et espère **commander conjointement avec les partenaires des Nations Unies un exercice d'évaluation comparative**. Compte tenu de la complexité de la tâche de coordination, l'idée est de se détourner des résultats d'apprentissage obtenus par les apprenants individuels et de se concentrer sur les améliorations de performance obtenues par les organisations apprenantes, et de mettre l'accent sur les ICP *génériques* (et non spécifiques au mandat) pour une performance institutionnelle durable liée à la préparation numérique.



### *Évaluation comparative des services de renforcement des capacités institutionnelles dans l'ensemble du système des Nations Unies*

Plusieurs agences des Nations Unies ont déployé des efforts, et continuent de le faire, pour évaluer leurs efforts de renforcement des capacités institutionnelles. En voici quelques exemples:

1. Le Programme des Nations Unies pour le développement a mis en œuvre une initiative d'analyse comparative appelée «Outil d'évaluation du renforcement des capacités» (CDAT). Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation conçu pour aider les bureaux de pays à évaluer leurs efforts de renforcement des capacités et à identifier les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires. Le CDAT fournit un cadre normalisé pour l'analyse comparative par rapport aux meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités.
2. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel a mis au point un outil d'analyse comparative appelé «Méthodologie d'évaluation des capacités institutionnelles» (ICAM). L'ICAM est utilisée pour évaluer la capacité institutionnelle des organisations, en particulier dans le secteur industriel. Elle aide à identifier les forces, les faiblesses et les domaines à améliorer en termes de gouvernance, de politiques, de processus et de ressources.
3. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance a entrepris des efforts d'analyse comparative dans le cadre de ses initiatives de renforcement des capacités. Par exemple, l'organisation a comparé les résultats de différents bureaux de pays dans la prestation de programmes d'éducation. En comparant des indicateurs tels que les taux de scolarisation, les résultats d'apprentissage et l'efficacité des programmes, l'organisation cerne les approches efficaces et les domaines à améliorer.
4. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a mis en œuvre un programme d'analyse comparative intitulé «Managing for Excellence» (M4X). Le M4X se concentre sur l'évaluation et l'amélioration de la capacité de gestion de projet au sein de l'organisation. Il utilise un cadre d'évaluation normalisé pour comparer les pratiques de gestion de projet, identifier les lacunes et élaborer des plans d'action pour l'amélioration.

Aucune de ces initiatives ne s'est concentrée sur les prestataires de services d'apprentissage dans le système des Nations Unies, n'a explicitement assuré le suivi des compétences pour tirer parti de la technologie (d'apprentissage) au niveau organisationnel, ou n'a exploré le potentiel de libération des synergies et des effets d'échelle grâce à une collaboration plus étroite entre les prestataires de services. L'exercice d'analyse comparative prévu par le Centre vise à combler cette lacune.

#### *Produit 2.4. Un système de mentorat et de suivi de l'apprentissage*

Dans le sillage de l'expansion rapide de la portée du Centre et grâce à ses capacités d'analyse marketing de plus en plus solides, la question des **services de suivi pour les bénéficiaires** est une fois de plus au centre des préoccupations. Depuis sa fondation, le Centre a maintenu des réseaux d'anciens participants, déployant des moyens de communication de plus en plus sophistiqués au rythme des développements technologiques. L'objectif principal de ces réseaux était de faciliter le conseil après la formation et le soutien au réseautage entre pairs afin de favoriser les résultats d'apprentissage et, le cas échéant, d'encourager une nouvelle participation aux activités du Centre.

La pertinence de ce dernier aspect s'est accrue au fil des ans à mesure que le spectre des services du Centre se diversifiait et que les apprenants individuels étaient habilités à organiser des activités d'apprentissage en ligne et de formation présentielle le long de parcours d'apprentissage en plusieurs étapes. Avec l'avènement des services de renforcement des capacités institutionnelles au cours des dernières années, le soutien après-vente pour les applications et les outils au niveau de l'organisation est devenu une autre question importante.

L'efficacité des services de suivi du Centre a parfois été affectée dans le passé par des contraintes de ressources liées à l'assistance psychologique en personne pour les anciens participants souvent répartis dans le monde entier, le manque de technologie pour intervenir à distance et le manque de compétences en matière de gestion des réseaux d'anciens participants et de gestion institutionnelle des grands comptes. Grâce au nouveau modèle opérationnel du Centre, certaines de ces contraintes internes ont été surmontées grâce aux applications de GRC, aux logiciels de cartographie des réseaux d'acteurs et, surtout, aux médias sociaux. Toutefois, il est encore possible d'améliorer les résultats d'apprentissage par la systématisation des activités de suivi ciblant les anciens bénéficiaires et les actuels.

Pour libérer ce potentiel au cours de l'exercice biennal 2024-25, et en ce qui concerne les apprenants individuels, le Centre **favorisera le concept de parcours d'apprentissage en plusieurs étapes**, en encourageant les participants à accumuler les titres de compétences le long des parcours d'apprentissage diplômants. Le Bureau du Directeur de la formation affectera en outre un administrateur de programme chargé d'**organiser systématiquement le réseau d'anciens participants** et de cibler des segments tels que les diplômés de la TSD et les étudiants de niveau diplôme avec des services de suivi personnalisés. Ces activités de réseautage porteront particulièrement sur les médias sociaux.

Parallèlement, le Centre différenciera **mieux les services de suivi pour les clients, institutionnels**, en les structurant plus clairement par mode de service. Par exemple, dans le domaine de l'aide au développement de produits, une distinction claire sera établie à l'avenir entre la conception du produit d'apprentissage proprement dit (comme une plateforme d'apprentissage en ligne) et les services permettant d'exploiter et de maintenir les applications (comme l'analytique de l'apprentissage). Il convient de déterminer si la production et le service après-vente doivent à l'avenir être séparés fonctionnellement et affectés à des unités différentes.

## Performance financière

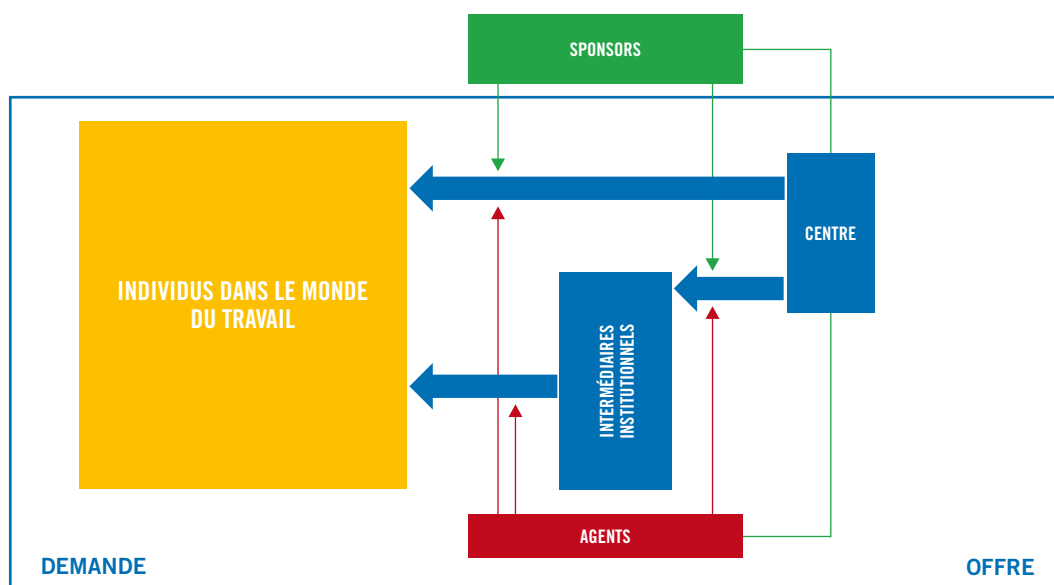
### Résultat 3: Le Centre a diversifié davantage ses sources de revenus

#### Priorités

La pandémie de COVID-19 a entraîné des bouleversements dans la demande de services de renforcement des capacités qui ont ouvert au Centre de nouvelles voies de diversification de son offre de services. L'acceptation croissante des solutions d'apprentissage et de collaboration numériques augmente considérablement les possibilités d'atteindre un plus grand nombre de personnes dans le monde du travail avec des services d'apprentissage rentables. En raison de l'évolutivité de ces solutions d'apprentissage et de collaboration numériques, les coûts unitaires par apprenant ont diminué, ce qui rend le service plus abordable pour les apprenants payant eux-mêmes et, le cas échéant, pour les sponsors de services, y compris les intermédiaires institutionnels pour les services de conseil hors formation.

Le Centre a cherché à saisir ces opportunités au cours de l'exercice biennal 2022-23 en établissant une distinction plus claire entre les services directement destinés aux personnes dans le monde du travail et les services destinés aux intermédiaires institutionnels, et en élaborant ensuite des campagnes de sensibilisation spécifiques à chaque segment. Le nombre croissant de participants et le nombre de missions de renforcement des capacités institutionnelles au cours de la période considérée témoignent de cette campagne de sensibilisation. Parallèlement, le Centre a également adopté des approches fondées sur les données pour systématiser ses activités de développement de partenariats et, partant, accroître l'enveloppe des ressources des contributions affectées et non affectées provenant de partenaires financiers établis et nouveaux.

### Les parties à l'échange de services



Au cours de l'exercice biennal 2024-25, ces efforts visant à soutenir financièrement les activités du Centre grâce à la diversification de ses sources de revenus et à l'expansion des flux de revenus spécifiques à chaque segment se poursuivront. En particulier, le Centre s'efforcera d'accroître encore les ressources des contributions affectées et non affectées grâce à des **partenariats de développement plus nombreux et plus solides**. Le Centre renforcera ses capacités d'analyse du marketing numérique afin de soutenir la croissance continue de sa base de revenus provenant des frais de service, en mettant l'accent sur le segment des clients institutionnels où il existe un potentiel important de tirer parti de la sensibilisation à l'aide de la technologie numérique. Le Centre s'efforcera de relever le défi croissant de la gestion des projets de renforcement des capacités dans un contexte mondial instable, incertain et complexe. À cet égard, le Centre **renforcera ses capacités internes d'acquisition de projets** en créant une «fonction dorsale» au sein du département de la formation et en renforçant ses structures de gouvernance connexes à chaque étape du cycle de gestion des projets. Cet exercice impliquera également des investissements dans les appels d'offres de projets.

## Livrables

### *Produit 3.1. Des partenariats de développement plus nombreux et plus forts avec les sponsors*

Les partenariats de développement maintenus par le Centre ont un triple objectif: tirer parti de la capacité technique du Centre; mobiliser les ressources financières nécessaires pour subventionner les coûts de transaction des services de renforcement des capacités; et, le cas échéant, faciliter un environnement opérationnel plus favorable grâce à des alliances politiques avec les mandants de l'OIT. Pour atteindre ces objectifs, le Centre vise à élargir et à diversifier sa réserve actuelle de partenaires de développement traditionnels et non traditionnels.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre continuera de développer et de lancer de **nouvelles approches de sensibilisation** en structurant son univers de partenariat en segments spécifiques pour lesquels des interventions et des canaux spécifiques seront définis. Les réseaux existants et potentiels de partenariats institutionnels et de parties prenantes seront analysés et cartographiés dans le but de déterminer des campagnes de sensibilisation adaptées et de suivre l'évolution des performances du réseau au fil du temps. Les **campagnes de sensibilisation** peuvent aller d'un dialogue direct plus traditionnel avec des partenaires de développement potentiels à l'exploitation du potentiel des campagnes de marketing numérique pour étendre la portée et recueillir des points de données à analyser en vue d'un dialogue et d'une conversion ultérieurs. Ces interventions viseront à élargir la portée des partenariats actuels, ou à atteindre de nouvelles perspectives inexplorées ou à se connecter avec de nouveaux partenaires en utilisant les relations existantes comme pont.

Le Centre segmente l'univers des partenaires de développement comme suit:

1. Les gouvernements
2. Le système des Nations Unies, l'UE et d'autres institutions intergouvernementales
3. Les fondations du secteur privé et des entreprises
4. Les banques de développement et agences de développement
5. Les organisations de la société civile
6. Les établissements d'enseignement et de formation aux niveaux mondial, régional et national

Parmi les six catégories ci-dessus, les **gouvernements** continuent d'être l'une des principales catégories de partenaires financiers fournissant un appui financier au Centre sous forme de contributions ordinaires ou finançant des projets individuels et des activités sur mesure conformément aux priorités thématiques et géographiques. Le Centre continuera d'entretenir des liens étroits avec les partenaires de développement traditionnels, parmi lesquels les gouvernements de l'Italie, du Portugal, de l'Irlande et du Japon restent importants. Le Centre s'efforcera de consolider les contributions existantes des gouvernements, mais des campagnes de sensibilisation spécifiques seront lancées pour susciter l'intérêt de nouveaux donateurs au sein du groupe des gouvernements en vue d'élargir et de diversifier cette source de financement.

Des initiatives spéciales sous la forme de dialogues structurés sur le financement et de manifestations spéciales avec les parties prenantes seront organisées pour atteindre les représentations permanentes des États Membres de l'OIT afin de présenter des ensembles de services thématiques spécifiques et des projets de développement en tant que candidats à des financements affectés ou légèrement affectés.



La position unique du Centre en tant qu'organe de renforcement des capacités de l'OIT et son rôle reconnu en tant que champion de l'innovation et fournisseur de choix de services d'apprentissage et de conseil améliorés numériquement pour le monde du travail ont le potentiel de stimuler davantage son dialogue avec **des entreprises multinationales et des fondations d'entreprises**. Grâce à des projets de renforcement des capacités institutionnelles et à des activités de formation, le Centre aide les entreprises à mieux comprendre les grands principes et outils conçus pour parvenir à un travail décent pour tous et à une conduite responsable des entreprises. L'importance croissante que la stratégie numérique gagne dans le programme de développement international, en mettant l'accent sur la connectivité pour tous, l'inclusion numérique et la culture numérique, ouvre de nouvelles voies pour rechercher des partenariats stratégiques avec des entreprises de haute technologie dans le secteur des télécommunications afin de développer des projets conjoints de renforcement des capacités qui favoriseront l'éducation numérique inclusive et le renforcement des compétences numériques dans le monde du travail. À titre d'exemple, le grand projet sur les femmes dans les entreprises numériques, attribué au Centre par Microsoft Philanthropy, a été une percée dans le dialogue du Centre avec le secteur privé, combinant le développement socio-économique et l'innovation numérique. Ces formes de participation joueront également un rôle clé pour s'assurer qu'un incubateur d'innovation comme le Laboratoire d'innovation et d'apprentissage peut compter sur des partenariats stratégiques pour diriger et mettre en valeur les meilleures tendances et les plus récentes en matière d'avancement de la technologie numérique.

Le Centre a une solide expérience de relations de partenariat avec **les banques de développement et les agences de développement**. Le dialogue avec ces institutions va de la mise en œuvre de projets thématiques spécifiques de renforcement des capacités pour promouvoir le travail décent et le développement durable à la conception et à la mise en œuvre d'interventions personnalisées de perfectionnement du personnel ou de services consultatifs à l'appui des stratégies et politiques de renforcement des capacités ou, dans le cas des banques de développement, des projets destinés aux emprunteurs et aux bénéficiaires pour assurer une bonne gouvernance dans les interventions de développement financées par les banques (gestion financière et axée sur les résultats, suivi et évaluation, gestion du cycle de projet et passation des marchés durable). Ce réseau de partenariats existants sera cartographié et analysé afin de détecter les acteurs actuels, d'évaluer les forces de connexion et les modèles de prestation de services dominants mais aussi d'identifier le potentiel d'expansion du réseau par le biais de campagnes de sensibilisation ciblées.

*Comment le Centre aide les banques de développement à promouvoir les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les investissements publics*

Le projet BUILDPROC mis en œuvre par le Centre dans el cadre d'un contrat avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) est un programme de renforcement des capacités en matière de gestion de la passation des marchés relatifs aux projets avec un accent particulier sur le développement agricole et rural. Le projet a été lancé en 2021 et vise à améliorer les compétences en gestion de la passation des marchés afin de répondre aux normes internationales, à améliorer l'efficacité des projets grâce à des fonctions de passation de marché transparentes et optimisées et à renforcer les capacités nationales en matière de passation des marchés afin d'obtenir des résultats de développement supérieurs.

BUILDPROC cible l'ensemble du portefeuille de projets du FIDA, qui comprend environ 240 projets en cours et en développement répartis dans 98 pays et cinq régions. Depuis 2021, le projet a touché plus de 1 200 professionnels de la gestion de la passation des marchés. Ces apprenants entreprennent un voyage à travers trois programmes de certification de plus en plus complexes, obtenant finalement un diplôme en gestion de la passation des marchés relatifs aux projets pour le développement agricole et rural.

Le Centre soutient également le FIDA dans plusieurs autres initiatives ayant une dimension ESG. En 2021-22, le Centre a contribué à la création d'un cours autoguidé sur les procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) à l'intention du personnel du FIDA. Le Centre a également conçu et dispensé des cours sous forme de webinaires à l'intention des directeurs de pays pour analyser les cadres nationaux de passation des marchés. En 2023, le Centre a aidé le FIDA à lancer son système de planification et de suivi de la passation des marchés relatifs aux projets, FIDA-OPEN, en élaborant du matériel didactique pour faciliter le fonctionnement de ce nouveau système basé sur le cloud.

S'appuyant sur une solide expérience de partenariats avec **des organisations de la société civile**, le Centre cherchera à s'engager davantage dans ce segment afin d'identifier les possibilités de promouvoir les services de renforcement des capacités dans une grande variété de domaines, tels que la promotion du travail et des droits de l'homme, la réduction de la pauvreté, la sécurité sociale, l'inclusion numérique, les questions de genre et les questions de jeunesse.

Le Centre continuera également de promouvoir l'accès aux **réseaux mondiaux de prestataires de services d'éducation** afin de forger de nouveaux partenariats et alliances mondiales d'apprentissage avec des établissements d'enseignement supérieur et de formation partageant les mêmes idées. Ces alliances d'apprentissage favoriseront des échanges d'expertise technique et universitaire qui se renforcent mutuellement et ouvriront la voie au développement conjoint d'initiatives de développement sur mesure pour atteindre leurs communautés d'apprentissage ou les mandats de l'OIT au niveau régional ou local. Les activités de sensibilisation ciblant les établissements d'enseignement seront à deux volets, d'une part, visant à approfondir davantage les partenariats d'apprentissage avec la TSD et, deuxièmement, à développer conjointement une passerelle pour les futurs dirigeants parmi les participants afin d'explorer la dimension sociale du développement durable et, en cours de route, de faciliter leur transition de l'éducation au travail. À cette fin, le Centre fera évoluer le format actuel de ses académies mondiales de leadership des jeunes et de ses écoles d'été et d'hiver et établira une académie mondiale pour les futurs leaders du monde du travail sur la dimension sociale du développement durable.

### *À propos de l'Université d'été sur la dimension sociale du développement durable*

Le Centre est une plateforme mondiale d'échange de connaissances sur les forces qui transforment le monde du travail et un espace de réflexion sur des sujets émergents et des questions politiques qui ne sont pas encore mûrs pour un large consensus. L'une des parties prenantes de ce débat mondial est la jeunesse, parmi lesquels les futurs leaders du monde du travail désireux de chercher à jouer un rôle dans le système multilatéral, les organisations non gouvernementales internationales ou les sociétés multinationales pour promouvoir le développement durable.

Pour ces futurs leaders, le Centre peut servir de tremplin pour faciliter avec succès leur transition université-travail, en engageant un dialogue politique avec les dirigeants d'aujourd'hui, en réseautant avec leurs pairs à travers le monde et en encadrant leur ambition en mettant l'accent sur le lien entre la justice sociale et le développement durable.

L'Université d'été mondiale sur la dimension sociale du développement durable sera un effort collectif avec des universités et des partenaires de premier plan dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'accent sera mis sur les économies émergentes et les pays à revenu intermédiaire. L'objectif général de l'Université d'été est de contribuer à la promotion de la justice sociale par le travail décent au cours de l'exercice biennal 2024-25. L'objectif immédiat est de renforcer la capacité des futurs dirigeants du monde du travail à contextualiser le sens de la justice sociale dans le contexte plus large du développement durable et sous l'égide de la Coalition mondiale pour la justice sociale.

L'Université d'été comprendra des pistes d'apprentissage en ligne adaptées au contexte local au cours du premier semestre 2024, combinées à un événement mondial présentiel de deux semaines sur le campus en juillet/août, suivi d'une semaine de visites d'étude. Elle est destinée à devenir un événement annuel récurrent.

### *Produit 3.2. Contribution accrue des services rémunérés aux produits gagnés*

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a mis en place une fonction interne d'analyse du marketing numérique au sein du Bureau du Directeur de la formation dans le but de tirer parti du travail des programmes techniques avec des actions de soutien pour améliorer les résultats des activités promotionnelles et atteindre davantage d'apprenants individuels et de partenaires institutionnels dans le monde du travail avec des services ciblés de renforcement des capacités. Dans un premier temps, le Centre a recruté des analystes de données et défini des méthodologies et des outils pour rechercher et regrouper les points de données disponibles dans l'écosystème numérique du Centre, tels que les bases de données sur les relations avec la clientèle, l'analytique de l'apprentissage, MAP, le site web et les médias sociaux.

Cela a conduit au développement d'approches d'analyse marketing prédictive en collectant des données auprès de diverses sources (telles que Google Analytics, Facebook Insights ou d'autres outils de collecte de données), en les consolidant, en les combinant puis en les utilisant pour construire un modèle prédictif adapté au mandat du Centre et adapté aux services spécifiques de renforcement des capacités destinés à atteindre les bénéficiaires individuels et institutionnels parmi les mandants de l'OIT.

Au niveau des bénéficiaires individuels, l'accent initial du travail dans le domaine de l'analyse du marketing numérique en 2022-23 a été d'étendre la portée des cours d'apprentissage à distance autoguidés gratuits du Centre, en mettant l'accent sur l'appartenance au groupe principal de



l'OIT et les groupes cibles particulièrement vulnérables tels que les femmes et les pauvres, ou sur des domaines thématiques tels que les normes internationales du travail, le dialogue social, la protection sociale ou la sécurité et la santé au travail. Des expériences ont été menées avec succès pour concevoir des activités promotionnelles efficaces, puis soutenir les programmes techniques dans le déploiement de l'offre de marketing et le suivi des résultats, dans le but de tripler au moins le nombre d'apprenants à distance autoguidés d'ici la fin de 2023. Directement lié à la commercialisation numérique des cours d'enseignement à distance autoguidés en ligne du Centre, d'autres tests ont été menés pour tenter de vérifier si la participation à des cours en ligne gratuits serait prédictive de la propension des apprenants libres individuels à s'inscrire ultérieurement à des cours ouverts standard payants. Les résultats prometteurs de ces expériences seront consolidés en 2023 et déployés en 2024-25 en tant que **paquet de marketing pour soutenir les efforts de promotion des programmes techniques** visant à atteindre un nombre croissant de participants via des activités de formation standard, des cours sur mesure, des cours en ligne gratuits et des MOOC. À son tour, la quantité toujours croissante de données mises à disposition grâce au marketing numérique fera de **l'analyse des données** un instrument fondamental pour évaluer l'efficacité des activités de sensibilisation du Centre auprès des mandants de l'OIT, en fournissant un retour d'information essentiel pour mieux calibrer les stratégies de sensibilisation fondées sur les données.

En ce qui concerne les clients institutionnels et à la fin de 2023, les activités de promotion du Centre ont été largement non coordonnées, laissées aux unités concernées du département de formation. Cette approche a été globalement couronnée de succès, car le Centre a réussi à atteindre (et dépasser) ses objectifs de sensibilisation, mais laisse une certaine marge de manœuvre pour dégager des synergies et des effets d'échelle. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre reproduira l'approche de développement des partenariats décrite au produit 3.1 pour délimiter et segmenter l'univers des clients institutionnels (en commençant par les mandants de l'OIT et de l'OIT et en passant par les partenaires de développement de l'OIT), puis en déterminant des **campagnes de sensibilisation spécifiques à chaque segment** étroitement coordonnées avec les activités connexes prévues au titre des résultats 1 et 2.

### *Produit 3.3. Renforcement de la capacité interne d'acquisition et de gestion de projets*

La mise en œuvre de projets de développement reste un moyen d'action important pour le Centre afin de tirer parti de son portefeuille de services de renforcement des capacités à l'appui de ses mandants dans le monde du travail et de faire progresser l'Agenda pour le travail décent. Les projets peuvent être acquis par l'octroi d'une subvention, en étant directement sélectionnés comme fournisseur privilégié ou en participant à des appels d'offres. Dans les deux premiers cas, le partenariat pour le développement décrit dans le produit 3.1. est crucial pour l'acquisition de projets, tandis que dans le troisième cas *et en plus* de la gestion des relations avec les partenaires de développement, un mécanisme professionnel pour la gestion des appels d'offres est nécessaire. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a renforcé sa capacité interne d'appel d'offres pour les projets, en mettant en place une fonction dédiée axée sur la préparation des propositions de projet, de la reconnaissance à la cadrage et à la conception du projet conformément au mandat spécifique de l'agence. Compte tenu de la vaste expertise en la matière

acquise dans la gestion du cycle de projet, ce centre de projet interne est également de plus en plus impliqué dans la fourniture de services génériques de gestion du cycle de projet liés à l'établissement de rapports, au suivi et à l'évaluation et à la reconnaissance de la gestion des connaissances, à la détermination de la portée et à la conception des projets conformément au mandat spécifique de l'organisme.

En 2024-25, le Centre **élargira et diversifiera** davantage **sa recherche et sa portée pour l'acquisition de projets au moyen d'appels d'offres concurrentiels**. Les activités de reconnaissance connexes seront principalement axées sur les domaines d'expertise où le Centre a acquis une solide expérience dans la mise en œuvre de projets (condition préalable à de nombreux appels d'offres). C'est le cas du projet de facilité pour l'emploi et les compétences financé par l'*Agence française de développement* (AFD) et mis en œuvre par le Centre, en collaboration avec le Département des politiques de l'emploi de l'OIT, en Afrique du Nord et de l'Ouest, dans le but de promouvoir la cocréation de politiques actives du marché du travail et de l'emploi des jeunes par le biais d'un processus participatif facilité avec les principaux acteurs institutionnels et sociaux au niveau national. Le projet a un fort potentiel de reproduction et a suscité l'intérêt d'autres donateurs pour de nouveaux pays candidats. Un autre exemple est la collaboration avec le *Fonds international de développement agricole* (FIDA) sur un projet (BUILDPROC) dans le cadre duquel le Centre a mis au point un système complet de certification de la gestion de la passation des marchés relatifs aux projets à l'intention des emprunteurs du FIDA. Le projet s'étend rapidement à d'autres banques de développement telles que *la Banque asiatique de développement* (BAsD) et *la Banque interaméricaine de développement* (BID), avec une marge supplémentaire qu'il soit étendu à d'autres banques publiques de développement. Cela confirme qu'il existe un fort potentiel pour le Centre d'accroître sa portée auprès des partenaires de développement avec des projets de développement à valeur ajoutée qui regroupent le renforcement des capacités et les services de conseil améliorés numériquement avec une expertise en gestion de projet et en gouvernance.

À la suite d'une étude de faisabilité réalisée en 2023, le Centre poursuivra en outre sa **préparation en vue d'obtenir une évaluation par piliers de l'Union européenne (UE)**, un processus de certification externe en plusieurs étapes destiné à garantir que le système de gouvernance de l'organisation est conforme aux normes de l'UE et qui renforcera la capacité du Centre à participer à des appels d'offres plus importants ou à engager des négociations directes de projets avec l'UE.

## Résultat 4: Le Centre a continué à améliorer son efficacité opérationnelle

### Priorités

Grâce à son nouveau modèle opérationnel, le Centre a pu, au cours de l'exercice biennal 2022-23, maintenir sa part des frais généraux dans les limites de son enveloppe de dépenses fixes malgré les fortes pressions inflationnistes. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, d'autres pistes seront explorées, afin que les économies résultantes puissent être investies dans d'autres domaines prioritaires tels que le développement du portefeuille de services du Centre et les technologies de l'information soutenant les services de formation. Compte tenu des principaux inducteurs de coûts dans le budget du Centre, un point d'entrée pour d'autres gains d'efficacité opérationnelle est le campus, où les coûts liés au campus peuvent être encore réduits grâce à des investissements

dans la technologie d'efficacité énergétique, ou en accueillant de nouveaux partenaires qui contribueront aux coûts des aires communes. Pendant la pandémie, le Centre a également accru son utilisation de flux de travail automatisés et d'applications de communication, ce qui a entraîné une baisse de nombreux frais fixes. L'**automatisation des processus opérationnels** se poursuivra au cours de l'exercice biennal 2024-25. Certaines diminutions s'alignent également sur l'objectif du Centre d'être soucieux de l'environnement.

## Livrables

### *Produit 4.1. Davantage de processus opérationnels rationalisés et numérisés*

La numérisation de tous ses flux de travail est une priorité pour le Centre afin de soutenir le nouveau modèle d'affaires et la croissance significative de son rayonnement au cours des trois dernières années. Sans processus et règles internes simples et rationalisés, la croissance continue pourrait ne pas être possible car le volume des opérations continue d'augmenter alors que les niveaux de dotation restent les mêmes.

Bien qu'un nombre important de processus aient déjà été rationalisés au cours des dernières années, il reste plusieurs domaines qui nécessitent des changements mineurs et importants à ses processus, y compris l'adoption d'une approche plus normalisée de son mode de travail global. Cet exercice doit toujours respecter les cadres de gestion des risques et de contrôle interne. Cependant, étant donné que la numérisation permet l'adoption de contrôles plus performants qui ne nécessitent aucune intervention manuelle, il est essentiel de poursuivre les efforts qui se traduiront par le plus haut niveau d'efficacité du travail.

En 2024-25, le Centre continuera d'accorder la priorité à l'examen des processus en cours, comme le **processus d'inscription et de paiement, dans le but ultime d'établir un processus en ligne entièrement automatisé pour les participants et bien d'autres**. Il continuera également de mettre l'accent sur la possibilité d'une normalisation dans le cadre des processus existants à l'étude, afin de maximiser l'efficacité globale de ses opérations et de soutenir la croissance future de la sensibilisation. L'un des domaines d'intervention à cet égard sera la normalisation des processus internes de budgétisation des activités.

## Performance organisationnelle

### Résultat 5: Un personnel motivé et qualifié

#### Priorités

La transformation numérique du Centre a offert de nombreuses possibilités au personnel de l'organisation. La poursuite de la diversification du portefeuille de services a ouvert de nouvelles lignes de travail et de nouvelles pistes de développement de carrière pour le personnel, notamment dans le domaine des services de conseil, de la conception multimédia et de la facilitation d'événements. Les profils du personnel s'appuieront à l'avenir moins sur des tâches

répétitives souvent associées aux activités de formation présentiels et davantage sur des aspects d'autonomisation tels que l'initiative personnelle et la créativité, avec un niveau d'autonomie plus élevé pour le personnel des deux catégories. Le recours accru à l'apprentissage en ligne permet au personnel d'effectuer son travail de manière plus flexible, y compris par le biais du télétravail, et ouvre de nouvelles voies pour promouvoir la diversité et l'inclusion, par exemple en étant en mesure de recruter du personnel handicapé. Pour tirer parti des avantages du nouveau modèle opérationnel, le Centre a publié en 2022 une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, s'est lancé dans un exercice de réorganisation des postes et a introduit un nouveau système de gestion de la performance plus aligné sur celui de l'OIT. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, l'accent sera mis sur la mise en œuvre de ces nouvelles approches et de ces nouveaux outils. Un facteur important dans l'équation stratégique est le **renforcement de la fonction RH du Centre à l'aide de la technologie numérique**, y compris la mise à l'essai d'applications d'intelligence artificielle pour soutenir le recrutement et la gestion des connaissances en matière de statut du personnel, et une mise à niveau du portail existant de perfectionnement du personnel. Le Centre mettra en place des mesures **visant à promouvoir la diversité et l'inclusion** au sein de son effectif.

Le Centre s'efforcera en même temps d'atténuer les risques liés aux nouvelles modalités de travail. Comme les frontières entre le travail et la vie privée sont devenues plus fluides, le personnel peut avoir plus de difficulté à se déconnecter. De plus, comme le personnel télétravaille plus fréquemment, le principe de confiance qui sous-tend l'ancien modèle devra peut-être être revu pour être mieux en mesure d'enregistrer les heures de travail et les résultats. Cette observation est particulièrement vraie si des concepts tels que les horaires de travail comprimés devaient être pris en compte. En outre, le personnel doit constamment acquérir de nouvelles compétences numériques. Le travail d'équipe continue d'être une priorité au cours de l'exercice biennal 2024-25 et, dans un nouvel environnement de travail, le Centre mettra à l'essai **des approches novatrices pour garantir la responsabilisation du personnel en matière de performance, de développement de carrière, de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** et **affinera les instruments administratifs et juridiques pour mieux informer le personnel de ses droits et obligations**.

## Livrables

### *Produit 5.1. Des opérations de ressources humaines améliorées numériquement et rationalisées*

L'objectif de ce produit est d'optimiser et de rationaliser davantage les opérations de ressources humaines au Centre grâce à l'utilisation d'outils et de technologies numériques. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a investi massivement dans l'amélioration et la rationalisation numériques de ses opérations de ressources humaines afin d'accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilité. Ces investissements ont permis d'automatiser les processus de recrutement, de lancer un portail libre-service pour la gestion de l'information sur les employés et d'utiliser plus systématiquement l'analyse des données pour éclairer la prise de décisions en matière de RH.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, la numérisation des processus internes de développement des ressources humaines se poursuivra, en **mettant l'accent sur le suivi des performances et le**

**développement des talents.** De plus, le service de RH du Centre mettra en œuvre un processus simplifié pour les tâches administratives liées aux RH, au moyen d'**un nouvel intranet de HRS** qui vise à améliorer la navigation et à rationaliser les processus de recherche d'information sur les questions liées aux RH, ainsi que des outils libre-service pour les transactions les plus fréquentes en matière de RH. L'un des effets secondaires attendus de ces projets de numérisation est de **libérer du temps du personnel RH actuellement consacré à des tâches purement administratives et de recentrer ces ressources humaines sur des activités plus internes orientées sur le personnel**, afin d'accroître la satisfaction du personnel et de créer un environnement plus propice à l'innovation et à la croissance.

#### *Produit 5.2. Un milieu de travail plus diversifié et inclusif*

L'objectif de ce produit est de favoriser un milieu de travail plus diversifié et inclusif grâce à un mécanisme institutionnel qui offre aux meilleurs talents du monde entier un accès rapide à une opportunité de travail limitée dans le temps avec le Centre. Dans le cadre de l'utilisation de l'excédent alloué, le Centre réservera un montant au début de 2024 pour les contrats limités dans le temps au niveau subalterne. Ce mécanisme favorisera l'accès **des experts débutants des pays non représentés ou sous-représentés et des femmes**. À la fin de 2024, la performance de ce mécanisme sera revue et soumise à l'excédent de recettes au cours de l'année civile, poursuivi en 2025.

Ce produit est lié à la mise en œuvre d'une **formation sur la diversité et l'inclusion** pour l'ensemble du personnel dans le cadre d'une **politique** plus large **en matière de diversité et d'inclusion**.

#### *Produit 5.3. Approches novatrices pour assurer la responsabilisation du personnel en termes de performance, de développement professionnel, de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée*

L'objectif de ce produit est de créer un environnement de travail qui favorise la responsabilisation du personnel en termes de performance, de développement de carrière, de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le Centre reconnaît qu'un personnel motivé et compétent est essentiel au succès de l'organisation et croit que ce produit aidera à mieux aider le personnel à atteindre ses objectifs personnels et professionnels. Les principaux groupes d'activités liés à ce produit comprennent le **déploiement du système de gestion de la performance** développé au cours de l'exercice biennal 2022-23, en mettant l'accent sur le retour d'information régulier, l'encadrement et la définition d'objectifs. En outre, le Centre systématisera davantage ses activités d'intégration du personnel nouvellement recruté dans le cadre **d'un programme d'initiation à part entière** et formulera **une nouvelle politique d'apprentissage et de développement** comportant des mesures visant à promouvoir le bien-être du personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Dans le but de cultiver et de promouvoir la culture et les valeurs fondamentales de l'organisation, le nouvel intranet du SRH sera également un outil indispensable pour créer un sentiment de communauté parmi les membres du personnel et améliorer leur engagement, ainsi qu'une plateforme de communication pour tenir les membres du personnel informés des derniers développements et nouvelles en matière de RH.

#### Produit 5.4. Un système consolidé de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS)

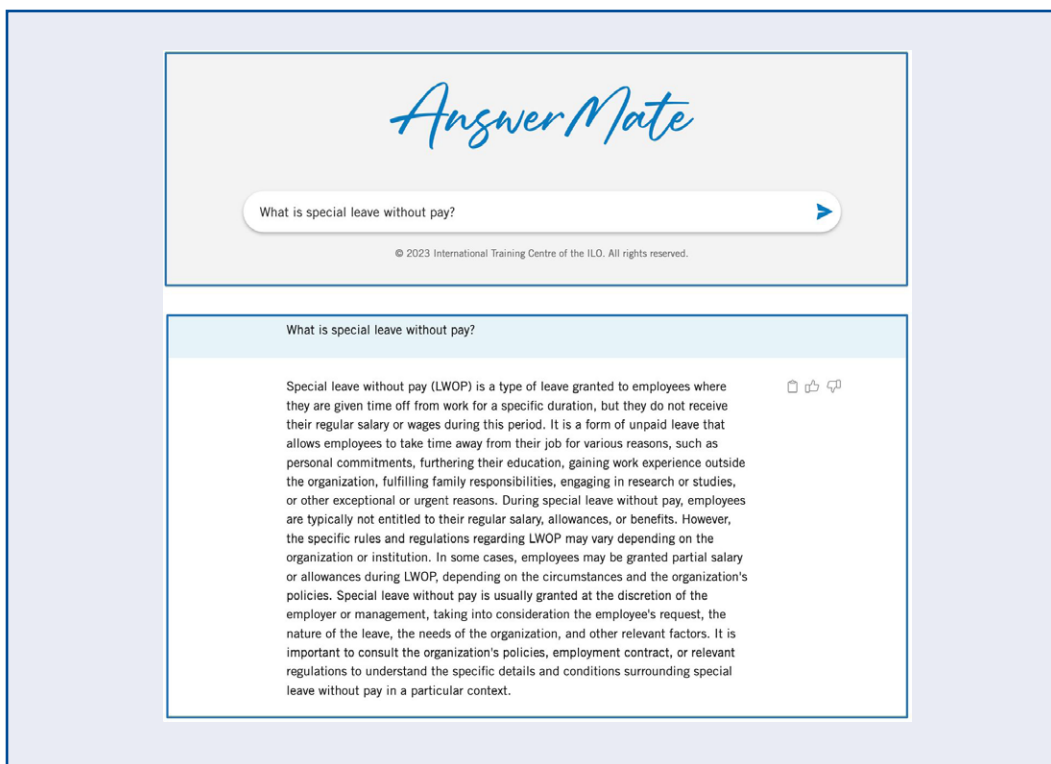
L'objectif de ce produit est de consolider et de rationaliser les instruments et outils administratifs et juridiques qui régissent l'environnement de travail au Centre. Le Centre reconnaît qu'un milieu de travail respectueux et motivant est essentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents, et croit que ce produit contribuera à atteindre cet objectif. Les principaux groupes d'activités au cours de l'exercice biennal 2024-25 comprennent la **consolidation de l'ensemble existant de documents de gouvernance interne dans un IGDS**. Pour **faciliter l'accès du personnel aux informations contenues dans l'IGDS**, le Centre déploiera le chatbot basé sur l'IA testé en 2023. L'application sera encore améliorée avec une fonctionnalité permettant de mettre à jour *automatiquement* les informations à mesure que le cadre juridique et réglementaire évolue avec des modifications apportées aux documents de base et des nouvelles circulaires.

*Tout ce que vous voulez savoir sur l'IGDS du Centre*

Dans le cadre de ses activités de recherche et développement de produits, le Centre a investi en 2023 dans un projet d'innovation visant à exploiter l'intelligence artificielle à des fins de gestion des connaissances (voir également l'encadré au produit 1.5.). En règle générale, les versions bêta de ces produits sont testées en interne avant de prendre des décisions d'investissement ayant un impact à plus long terme.

L'un des produits pilotes développés en 2023 est un chatbot basé sur l'IA lié au site Web du Centre et conçu pour fournir au personnel des réponses aux questions liées aux documents de gouvernance interne tels que le règlement financier, le statut du personnel, les politiques, les circulaires et les notes d'information. Afin de répondre aux demandes de renseignements, le chatbot a été relié au Système de gestion des documents de gouvernance interne du Centre, l'IGDS. L'accès à l'application est cantonné, c'est-à-dire protégé par mot de passe et nom d'utilisateur. Au moment de la rédaction de ce P&B en juin 2023, la version bêta du chatbot était sur le point d'être lancée en même temps que la nouvelle version de l'intranet du Centre. Sous réserve des résultats des essais pilotes, la version 2.0 de l'application sera déployée pour être utilisée par l'OIT, les mandants de l'OIT et les partenaires de développement de l'OIT au cours de l'exercice biennal 2024-25. Les cas d'utilisation potentiels sont un chatbot de l'IGDS sur l'intranet de l'OIT pour le personnel de l'OIT et un chatbot lié au site Web de l'OIT pour interroger NORMLEX.

*cont.*



## Résultat 6: La modernisation du campus s'est poursuivie

### Priorités

Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a poursuivi la rénovation des installations du campus conformément au nouveau modèle opérationnel. En particulier, le Centre a achevé la rénovation des pavillons Africa 10 et 11 et a lancé un Laboratoire d'innovation. La **rénovation de l'infrastructure du campus se poursuivra** au cours de l'exercice biennal 2024-25. Les travaux se concentreront sur la rénovation du pavillon Americas 2 et l'introduction de technologies d'économie d'énergie en réponse à la pression croissante des coûts sur les opérations du campus. Compte tenu de l'importance **croissante accordée à la facilitation de conférences et d'événements à grande échelle sur les campus**, le Centre renforcera la capacité interne de prestation de ses installations et de ses services internes en réorganisant les postes et en reformant le personnel, ainsi qu'en investissant dans la technologie pour améliorer et uniformiser les services du campus.

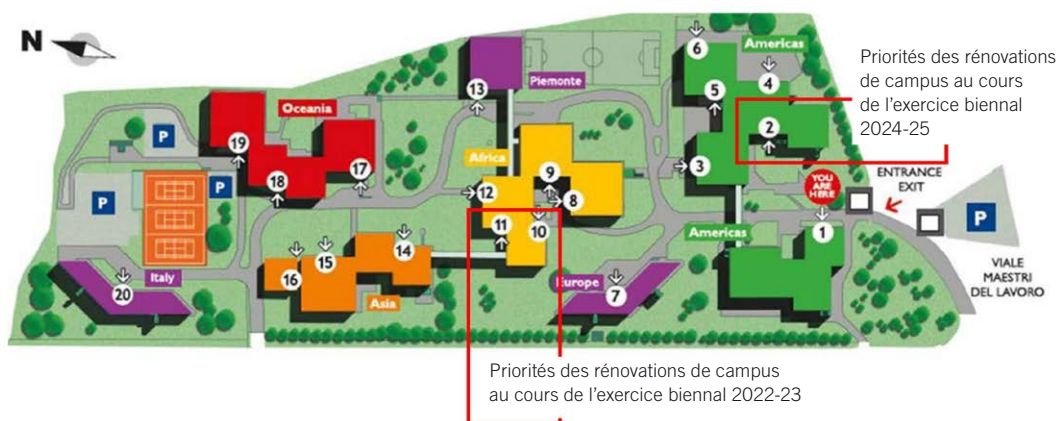
### Livrables

#### *Produit 6.1. La rénovation du pavillon Americas 2 a progressé*

Le gouvernement hôte italien et la ville de Turin ont confirmé à plusieurs reprises leur engagement à maintenir l'intégrité physique et la pleine opérabilité du campus, et le volume actuellement prévu d'activités présentielle confirme ce scénario. D'autre part, le degré d'obsolescence d'une partie des locaux exige des interventions rapides et étendues pour assurer de bonnes conditions de sécurité et de santé organisationnelles et permettre la mise en œuvre du modèle de prestation de services approuvé par le Conseil d'administration du Centre.

Dans ce contexte, un projet d'infrastructure en deux étapes est en cours dans le cadre temporel du Plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025. L'achèvement réussi en 2022 de l'étape 1 (rénovation du pavillon Africa 10) a renforcé l'évaluation positive vis-à-vis du gouvernement hôte sur la capacité du Centre à mettre en œuvre des projets d'infrastructure. À cet égard, le Gouvernement italien a obtenu le financement pour l'étape 2. Un protocole d'accord a été signé en décembre 2022 et la **rénovation du pavillon Americas 2** devrait progresser au cours de l'exercice biennal 2024-25.

### Le campus du Centre



En plus de **répondre aux problèmes de SST** et de permettre des processus de travail efficaces, la rénovation progressive du campus permet de **mettre en œuvre des solutions d'économie d'énergie** pour réduire considérablement l'empreinte environnementale et les dépenses pour les services publics. Il sera également possible de planifier correctement les interventions de maintenance, et donc de minimiser la perturbation des activités, plutôt que de réagir constamment aux situations d'urgence.

#### *Produit 6.2. Renforcement des capacités internes de gestion d'événements*

La rénovation des locaux est l'une des conditions préalables nécessaires pour renforcer la capacité du Centre à organiser des conférences et des dialogues de grande envergure sur son campus (voir le résultat 1 pour plus d'informations). Parallèlement à la remise en état du pavillon Americas 2, le Centre modifiera les descriptions de travail de certains membres du personnel des Services des installations et des services internes afin de renforcer ses capacités de gestion des événements logistiques. Le report de fonds sera axé sur le personnel qui s'occupait auparavant des processus opérationnels internes. Le Centre restructurera en outre les services d'accueil, de restauration, de nettoyage et engagera de nouveaux prestataires de services pour refléter cette quête d'amélioration continue de la qualité. Le Centre continuera d'ouvrir ses locaux pour des événements organisés par des organisations représentant le gouvernement italien, les autorités locales et régionales, les organisations italiennes de représentants des travailleurs et des employeurs.



### *Produit 6.3. Amélioration et normalisation des services et des installations du campus*

L'un des principaux objectifs du Centre est d'offrir une «expérience de campus de classe mondiale» à l'ensemble de la communauté, y compris les participants, les invités, le personnel et les partenaires qui partagent les locaux de Turin. À cet égard, le Centre déploiera au cours de l'exercice biennal 2024-25 un **outil numérique d'intelligence client** (ReviewPro) pour recueillir des commentaires détaillés de ses clients. Les invités seront invités à remplir un questionnaire en ligne rapide et spécialement conçu et à agréger automatiquement les évaluations et les commentaires. De plus, le Centre déploiera sur le campus une nouvelle infrastructure WIFI basée sur la norme Wi-Fi7, ce qui permettra d'augmenter les vitesses de transfert et de réduire la latence.

Le suivi constant des résultats permettra d'activer un cycle vertueux continu en quatre étapes (planifier - faire - vérifier - agir), identifiant précisément les axes d'amélioration et mesurant le rapport coût-bénéfice des actions planifiées. L'objectif global est **l'harmonisation des installations et des services avec les bonnes pratiques de l'industrie** en matière de qualité des locaux. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, un processus systématique sera mis en place pour changer l'image historique du campus en tant que résidence étudiante en un lieu moderne et attrayant pour une clientèle différenciée et exigeante dans le but d'offrir à tous notre expérience d'hébergement d'**«excellence abordable»**.

## Résultat 7: Les technologies numériques déployées par le Centre sont inclusives et sécurisées

### **Priorités**

Les technologies de pointe nouvelles et en évolution rapide (comme l'IA, les mégadonnées, la réalité augmentée et virtuelle, la chaîne de blocs) offrent de grandes possibilités de renforcer la poursuite du mandat du Centre, mais aussi de relever de nouveaux défis liés à la cybersécurité, aux droits numériques et à l'inclusion numérique. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, le Centre a placé l'inclusion au cœur de sa sphère numérique pour développer des services numériques qui fonctionnent avec des appareils répondant aux besoins de chacun, qui passent par un processus de conception inclusif et qui fonctionnent dans un contexte à faible bande passante. Le Centre a également investi massivement dans la capacité de son personnel à utiliser un éventail croissant de solutions numériques (dextérité numérique). Pour parer au risque lié au processus de transformation numérique, le Centre a renforcé ses normes de cybersécurité et renouvelé sa certification ISO 27001, ce qui lui a permis d'assurer la continuité des activités tout au long de la période visée par le rapport, malgré les cyberattaques répétées. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre continuera d'investir dans son infrastructure informatique afin d'assurer une **expérience d'apprentissage accessible** de classe mondiale dans le cadre d'activités présentielles, de cours de formation en ligne et d'activités utilisant la réalité augmentée et virtuelle. Dans le cadre de cet effort, le Centre explorera de nouvelles technologies et de nouveaux outils d'apprentissage et mettra l'accent sur les premières applications mobiles qui offrent aux apprenants un accès plus démocratique aux services de renforcement des capacités. Le Centre continuera également de **mettre à niveau ses systèmes de sécurité numérique** pour suivre le rythme des niveaux mondiaux de menaces à la cybersécurité.

## Livrables

### *Produit 7.1. Des technologies de l'information et de la communication numériquement accessibles*

Étant donné qu'une personne sur quatre connaîtra un handicap au cours de sa vie, qu'il soit permanent ou temporaire, **l'accessibilité numérique est un élément essentiel** pour que le Centre puisse fournir des services évolutifs de renforcement des capacités technologiques qui peuvent atteindre des millions de personnes. En outre, à mesure que le Centre élargit sa collaboration avec les organisations des Nations Unies et leur fournit davantage de services numériques, il est important que les services numériques soient développés conformément à la **Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (UNDIS)**. Ce produit est fortement lié à trois des six vecteurs de la transformation numérique du Centre (e-Campus, plateformes externes pour les clients institutionnels, personnel responsabilisé).

L'inclusion numérique est mieux réalisée lorsque l'accessibilité est prise en compte dès le départ et que les principes de conception universelle sont appliqués tout au long du cycle de vie de la conception des produits et des services en adoptant une **approche d'«inclusivité d'abord»**. Pour ce faire, il développera et renforcera les capacités du personnel en matière d'accessibilité numérique, d'inclusion numérique et de conception universelle (en rapport avec l'indicateur 14 de la stratégie UNDIS), afin de s'assurer que le contenu numérique qu'il crée est accessible. Le Centre participera au sous-groupe sur l'accessibilité numérique du Réseau numérique et technologique de la CEB des Nations Unies (indicateur 12 de la stratégie UNDIS) afin de faire progresser l'adoption des technologies pour atteindre l'objectif d'inclusion numérique. Le Centre poursuivra les travaux entamés en 2022-23 et **étendra l'évaluation de l'accessibilité et les mesures correctives à toutes les principales plateformes développées par le Centre** (y compris les plateformes internes telles que le portail de recrutement et la plateforme de candidature en ligne).

## À propos de la stratégie UNDIS



# STRATÉGIE DES NATIONS UNIES POUR L'INCLUSION DU HANDICAP

## RÉSUMÉ

La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap offre une base devant favoriser l'accomplissement de progrès durables et de transformations dans la prise en compte de la question du handicap dans toutes les composantes de l'action de l'ONU.

Par le truchement de cette Stratégie, les organisations du système des Nations Unies réaffirment que l'exercice plein et entier des leurs droits fondamentaux par toutes les personnes en situation de handicap fait partie intégrante, de façon inaliénable et indivisible, de l'ensemble des droits de la personne et des libertés fondamentales.

La Stratégie est le résultat d'un processus lancé par le Secrétaire général en avril 2018 dans le but d'améliorer l'accès des personnes en situation de handicap à l'ensemble du système et de rendre systématique la prise en compte de leurs droits. Son élaboration s'est faite à la lumière d'un vaste examen institutionnel dirigé par la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées.

La Stratégie comprend une politique à l'échelle du système, un cadre de responsabilité et d'autres modalités de mise en œuvre.

S'agissant de l'engagement des organismes des Nations Unies à inclure le handicap dans leurs activités au cours de la prochaine décennie, la politique définit à la fois des normes du plus haut niveau et le projet de l'Organisation à cet égard. En effet, elle vise à créer un cadre institutionnel favorisant l'application de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et du Programme de développement durable à l'horizon 2030, entre autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, ainsi que la réalisation des engagements pris en faveur du développement et de l'action humanitaire.

Le cadre de responsabilité comprend deux volets complémentaires : a) un cadre de responsabilité à l'intention des entités, assorti de 15 indicateurs communs à l'ensemble du système et axé sur quatre domaines : direction, planification stratégique et gestion ; inclusivité ; programmation ; culture institutionnelle ; b) une feuille de résultats des équipes de pays des Nations Unies sur l'inclusion du handicap, qui est en cours d'élaboration et devrait être achevée au deuxième semestre de 2019. Le cadre comprend également des calendriers, des orientations techniques et la répartition des responsabilités nécessaires à la pleine application de la politique.

Au moyen de la Stratégie, les organismes des Nations Unies incorporeront systématiquement les droits des personnes en situation de handicap dans tous leurs travaux, que ce soit sur le plan externe, dans les programmes, ou sur le plan interne, et renforceront leurs liens de confiance avec les personnes en situation de handicap pour veiller à ce qu'elles soient valorisées et respectées dans leur dignité et leurs droits et qu'elles trouvent sur leur lieu de travail un climat qui leur permette de participer pleinement et efficacement, sur un pied d'égalité avec les autres.

Associée à des mesures ciblées, l'intégration d'une approche du handicap fondée sur les droits de la personne permettra de tenir compte de l'intégralité des préoccupations et du vécu des personnes en situation de handicap dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous leurs aspects politiques, économiques et sociaux, afin que les personnes en situation de handicap puissent en bénéficier autant que les autres, le but ultime étant que l'égalité se concrétise dans les résultats et qu'une culture de l'inclusion s'instaure dans le système des Nations Unies.

Source: [https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN\\_Disability\\_Inclusion\\_Strategy\\_french.pdf](https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_french.pdf)

Le contrôle sera assuré par des **audits externes qui évaluent l'accessibilité et la conformité** à la norme d'accessibilité mondiale WCAG 2.1, en s'assurant que l'entreprise sélectionnée pour les tests d'accessibilité numérique dispose d'une équipe comportant des personnes handicapées. Le Centre étendra progressivement l'évaluation de l'accessibilité numérique à tous les sites Web et plateformes développés ou obtenus par le Centre pour vérifier la conformité avec le niveau AA de la norme WCAG 2.11, en élaborant des lignes directrices et des modèles d'accessibilité. Le Centre examinera également les **tests d'accessibilité automatisés** pour cerner les problèmes d'accessibilité par rapport aux normes de conformité.

### *Produit 7.2. Amélioration de la cybersécurité, de la protection des données, de la gouvernance et de la protection de la vie privée*

Le recours et l'utilisation des données et technologies numériques par le Centre ont connu une augmentation au cours des dernières années. Leur importance s'accroîtra davantage, car le Centre souhaite accroître son rayonnement en utilisant les technologies numériques et les changements technologiques rapides pour réaliser sa mission. Les données sont l'élément vital des services numériques, elles alimentent les algorithmes et sont également au centre de l'innovation. Le Centre lui-même recueille, traite, utilise et parfois partage de plus en plus un volume croissant de données numériques, hébergées sur une infrastructure numérique qui a maintenant été étendue au-delà des limites du campus. Il est donc fondamental que les services et les données numériques restent sécurisés, fiables et disponibles.

Une nouvelle version de la norme internationale ISO 27001 a été publiée fin 2022. Appelée **ISO/IEC 27001 Système de management de la sécurité de l'information**, cette version contient de nouvelles mesures et contrôles dans des domaines tels que l'utilisation des services cloud et la protection des données. Le Centre a l'intention de **passer à la nouvelle norme ISO/IEC 27001** d'ici le second semestre 2025, afin de renforcer sa protection contre les cyberattaques et de prévenir la perte d'informations sensibles. Un aspect clé sera lié à la conservation des données.

Le Centre mettra en œuvre une **politique de conservation des données** pour veiller à ce que les données personnelles ne puissent pas être conservées plus longtemps que nécessaire aux fins prédéfinies. Par conséquent, des périodes de conservation seront mises en œuvre et les données seront effectivement supprimées. En outre, le Centre examinera quelles technologies renforçant la protection de la vie privée peuvent apporter une valeur ajoutée pour assurer la protection des principes de **protection des données**. Enfin, le Centre veillera à ce qu'il soit **aligné sur la version la plus récente de la base de référence à l'échelle des Nations Unies pour la cybersécurité**, afin de promouvoir la confiance mutuelle et d'assurer une base fondamentale pour le partage sécurisé de l'information et la collaboration dans l'ensemble du système des Nations Unies.

L'intelligence artificielle mérite une mention spéciale, car elle a et/ou aura un impact profond sur le Centre et sur l'avenir du travail. Il peut s'agir d'une force positive, tout en apportant ses propres risques et défis, tels que l'utilisation malveillante de la technologie ou l'aggravation des inégalités. Pour s'assurer que le Centre utilise l'IA dans l'intérêt supérieur des personnes qu'il sert, les **principes des Nations Unies pour une utilisation éthique de l'intelligence artificielle** seront adoptés pour guider la conception, le développement, le déploiement et l'utilisation de l'IA au Centre.

## Résultat 8: Le Centre opère au plus haut niveau de bonne gouvernance

### Priorités

En tant qu'organisation internationale de service public, le Centre est censé maintenir le plus haut niveau de **contrôle**. Ses pratiques de gestion financière sont définies de manière à assurer un cadre de contrôle interne approprié pour faire face aux risques actuels. En outre, ses états financiers annuels font l'objet d'un audit non seulement pour s'assurer qu'ils sont conformes à son Règlement financier et aux autorisations de l'organe délibérant, mais aussi pour donner au Comité l'assurance que l'information financière est conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public. Ses processus et contrôles internes font également l'objet d'examens effectués par le Bureau de l'audit interne et du contrôle du BIT. Ce contrôle donne au Conseil, à l'OIT et aux partenaires de développement du Centre l'assurance générale qu'il maintient le niveau supérieur de gouvernance de ses fonds et de ceux qui lui sont confiés par divers partenaires. Au cours de la dernière décennie, le Centre a reçu des **opinions d'audit externe** sans réserve sur ses états financiers annuels. Cette norme de gouvernance doit être maintenue au cours de l'exercice biennal 2024-25.

Les technologies numériques sont maintenant pleinement intégrées dans les **contrôles internes** mis en œuvre par le Centre. Elles offrent un potentiel important pour accroître l'efficacité, la transparence et la réactivité des mécanismes de contrôle interne. Cependant, leur utilisation peut également augmenter les risques. Par exemple, l'utilisation de la prise de décision automatisée est remise en question quant à savoir si elle est transparente, si elle ne crée pas de discrimination et si elle ne préserve la vie privée. Par conséquent, la **gouvernance numérique** devient un domaine de plus en plus important pour le Centre afin de s'assurer que l'organisation est tenue responsable de mener à bien ses activités, qu'elle améliore la participation de ses mandants, améliore et maintient la transparence attendue tout en surmontant les obstacles administratifs. Les processus et outils de communication utilisés par le Centre sont un autre domaine qui appelle une attention accrue. Propulsé par la technologie numérique et grâce aux médias sociaux, le Centre atteint potentiellement des millions de personnes dans le monde du travail avec ses campagnes de communication et de plaidoyer. Une plus grande visibilité s'accompagne d'une plus grande responsabilité de communiquer de manière professionnelle, éthique et efficace. La **communication pour le développement** est un autre domaine de gouvernance interne qui doit être examiné par le Centre.

### Livrables

#### *Produit 8.1. Une supervision efficace*

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

### *Produit 8.2. Des contrôles internes rigoureux*

La maturité de la gouvernance numérique du Centre est essentielle à la durabilité de sa transformation numérique. Pour répondre à cette évolution, le Centre a publié en 2022 un document-**cadre de gouvernance numérique**, officialisant les responsabilités liées au numérique et définissant la gouvernance numérique. En outre, le Centre a intégré sa gouvernance numérique dans ce Programme et budget pour 2024-25. De ce fait, un certain nombre d'actions visant à améliorer encore la gouvernance numérique du Centre sont présentes dans plusieurs résultats: résultat 4 (efficacité et numérisation des finances), résultat 5 (numérisation des RH), résultat 7 (sécurité de l'information, gouvernance des données, accessibilité numérique).

Le Bureau de l'audit interne et du contrôle du BIT a procédé à un examen de la gouvernance numérique du Centre afin de s'assurer que le cadre actuel de gouvernance numérique était en place et fonctionnait de manière efficiente et efficace pour soutenir la transformation numérique du Centre. Il n'a pas identifié de faiblesses critiques ou importantes mais a suggéré de renforcer certains domaines, ce qui est prévu pour l'exercice biennal 2024-25.

### *Produit 8.3. Renforcement des pratiques de communication à l'échelle du Centre*

La communication est une fonction distribuée au Centre, qui s'appuie sur les contributions des entités de l'ensemble du pays et est financée par des budgets décentralisés. Les objectifs des activités de communication du Centre sont triples:

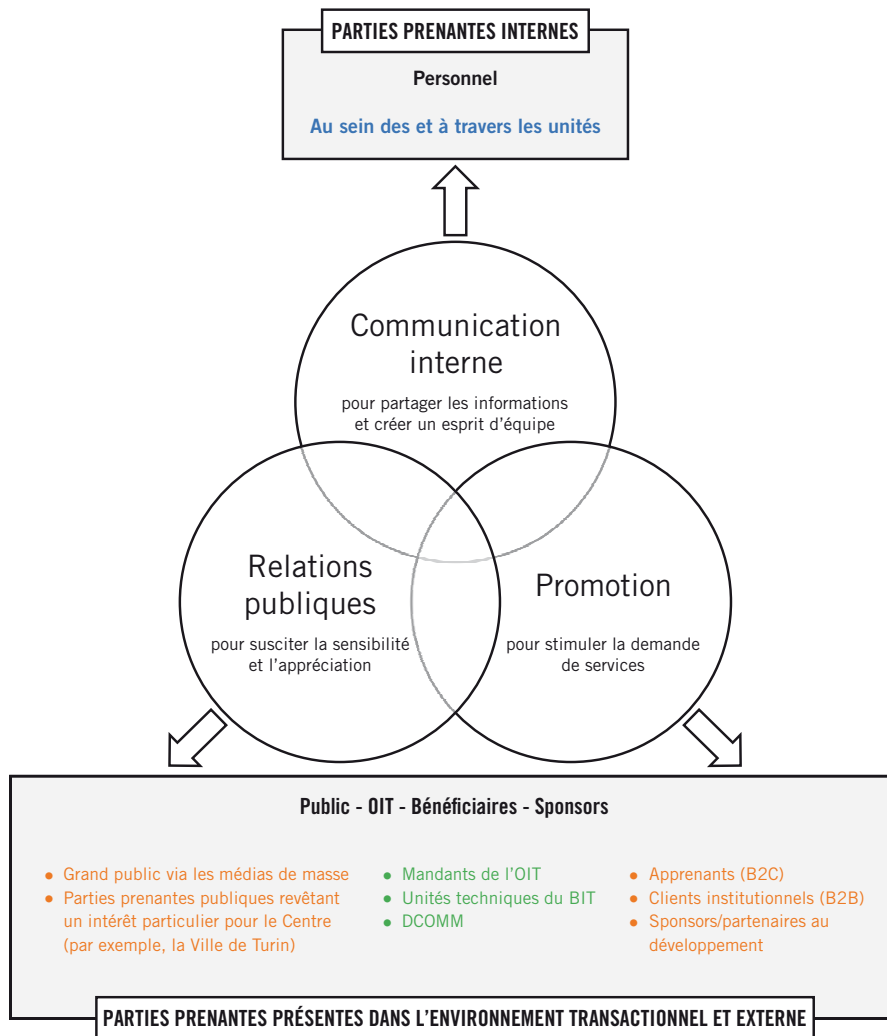
1. Sensibiliser le public au travail du Centre, accroître la loyauté en créant des défenseurs du mandat du Centre et maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes externes.
2. Promouvoir les services de renforcement des capacités du Centre auprès des clients individuels et institutionnels et des sponsors/partenaires de développement.
3. Permettre la prestation de services de haute qualité grâce au transfert de connaissances interne et à la création en cours de route d'une compréhension et d'un respect mutuels parmi le personnel.

En conséquence, le système de communication du Centre a une dimension ouverte sur l'extérieur et le repli sur soi. La dimension tournée vers l'extérieur a deux fonctions, à savoir (1) les relations publiques et (2) la promotion, tandis que la dimension repliée sur soi concerne (3) la communication interne.

1. Les **relations publiques** regroupent toutes les activités de communication destinées à atteindre le grand public, afin de sensibiliser de manière générale au travail du Centre.
2. La **promotion** englobe toutes les activités de communication visant à stimuler la demande parmi les participants potentiels et les commanditaires potentiels pour l'offre du Centre, afin de faciliter une transaction de service.
3. La **communication interne** fait référence à toutes les activités de communication mises en œuvre pour faciliter la circulation de l'information au sein du système social du Centre, afin de renforcer la compréhension et l'appréciation mutuelles des contributions apportées par chaque acteur.

La division du travail entre les parties prenantes du système est complexe, les tâches se chevauchent parfois et les contrôles internes peuvent être améliorés: Par exemple, la coordination des activités de communication au niveau opérationnel relève de la responsabilité d'une équipe de communication à l'échelle du Centre, tandis que la conception et l'exécution des activités proprement dites sont en grande partie laissées à l'unité concernée. De plus, les résultats des activités promotionnelles font l'objet d'un suivi étroit par rapport au cadre des indicateurs clés de performance, tandis que l'efficacité des activités de relations publiques et des activités de communication interne n'est pas systématiquement évaluée.

### Le système de communication du Centre illustré



- Parties prenantes internes
- Parties prenantes de l'environnement transactionnel
- Parties prenantes de l'environnement externe

À l'avenir, les activités suivantes seront mises en œuvre pour renforcer le système de communication du Centre au cours de l'exercice biennal 2024-25:

- Le mandat de l'équipe de communication sera revu afin de **renforcer ses fonctions de coordination et de supervision**;
- Sous la direction de l'équipe de communication, des **plans d'action pour chaque fonction de communication** seront élaborés et, le cas échéant, un budget spécifique sera alloué à la mise en œuvre de ces plans au cours de l'exercice biennal;
- Dans le cadre de la tâche susmentionnée, **des indicateurs clés de performance seront élaborés pour les activités de relations publiques et les activités de communication interne**.

## Éléments stratégiques transversaux

### Élément 1: Innovation

*Innovation:* L'environnement dans lequel le Centre opère est instable, incertain, complexe et souvent ambigu. Le Centre doit continuellement faire évoluer ses capacités en réponse à ou en prévision de nouveaux changements inévitables, qu'ils soient causés par de nouvelles crises sanitaires ou d'autres forces externes telles que l'évolution démographique, le changement climatique ou les progrès technologiques. Le Centre doit également renforcer la capacité des mandants de l'OIT à répondre efficacement par eux-mêmes à ces défis.

L'innovation en matière d'apprentissage est un moyen d'accélérer l'évolution des pratiques, produits et processus existants ou l'invention de nouveaux dans le domaine du renforcement des capacités. À travers son programme technique dédié, le Centre avait déjà mis en place avant la pandémie une structure pour promouvoir systématiquement l'innovation dans l'apprentissage. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, cette unité a été élargie et son influence, renforcée avec le lancement du **Laboratoire d'innovation**, afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'innovation de haut niveau de l'OIT à l'appui de ses mandants.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, dans le cadre de la Stratégie de l'OIT pour la gestion des connaissances et l'innovation mentionnée précédemment dans le présent document, le rôle du Centre en tant qu'**espace sûr permettant à l'OIT et aux mandants de l'OIT d'expérimenter des technologies et des outils innovants à des fins de renforcement des capacités** sera davantage souligné. Plus précisément, il pourrait être envisagé d'établir un lien entre ces activités d'innovation et de gestion des connaissances et le programme de renforcement des capacités dédié aux mandants prévu dans le P&B de l'OIT.

Un autre accent thématique sera mis sur la collaboration avec les programmes d'action brièvement décrits dans l'aperçu. En particulier, le Centre s'efforcera d'**exploiter des technologies et des outils d'apprentissage novateurs** (à utiliser dans les pays en situation de fragilité, en partenariat avec le Programme d'action de l'OIT sur la réponse aux crises et d'après-crise). Le Centre étudiera également les voies de collaboration avec le Programme d'action pour des transitions justes dans le cadre du **mécanisme d'innovation pour une transition juste** mis en place au siège au cours de l'exercice biennal 2022-23.



### *Un programme spécifique de renforcement des capacités pour les organisations d'employeurs et de travailleurs*

Le P&B pour 2024-25 de l'OIT envisage au titre du résultat 2 de mettre en place un programme spécifique de renforcement des capacités institutionnelles destiné aux organisations d'employeurs et de travailleurs. Comme indiqué à la page 28: «Ce programme spécifique vise à exploiter pleinement le potentiel des OE et des organisations de travailleurs et à leur permettre d'assurer l'environnement politique et institutionnel nécessaire à la poursuite du développement économique, social et durable. Les travaux porteront en particulier sur:

- faciliter les actions des OE et des organisations de travailleurs à différents niveaux pour cocréer des solutions et des mesures politiques conjointes, y compris la sensibilisation et le plaidoyer, visant à faire progresser vers le Programme 2030 et les ODD;
- renforcer la contribution du secteur privé au développement durable grâce à un engagement et un leadership accrus des OE auprès des acteurs nationaux et mondiaux en matière de justice sociale, de changement climatique, de diversité, d'égalité et d'inclusion, de situations de crise et de stratégies environnementales, sociales et de gouvernance;
- élargir la base de connaissances et de ressources pour faire face à des environnements politiques et institutionnels non favorables et pour aider les OE à exploiter leur valeur institutionnelle en tant que contributeurs clés et moteurs de changements positifs dans le monde du travail;
- renforcer l'efficacité et la force de représentation des organisations de travailleurs, leur capacité à adopter des méthodes novatrices et à accroître la diversité des membres, grâce à la formation et à l'éducation pour aborder les transitions technologiques, environnementales et justes par le dialogue social et la négociation collective;
- renforcer la capacité des organisations de travailleurs à élaborer, négocier et suivre des politiques intégrées et à évaluer l'efficacité des actions et processus de travail décent et de développement durable à différents niveaux.»

Bien que les grandes lignes de ce programme de renforcement des capacités n'aient pas encore été déterminées au moment de l'établissement du Programme et budget du Centre, les consultations avec les mandants ont montré que le Centre pourrait jouer un rôle important pour atteindre efficacement les organisations de travailleurs et d'employeurs en leur fournissant des services institutionnels de renforcement des capacités. Un point d'intervention exploré au cours des consultations concernait les services visant à donner aux mandants locaux une voix plus forte dans la programmation conjointe des Nations Unies au niveau des pays et un meilleur accès aux coordonnateurs résidents des Nations Unies.

Le Centre mettra ses capacités de communication et de collaboration améliorées numériquement au service de la Coalition mondiale pour la justice sociale afin d'**externaliser le renseignement à l'aide de hackathons et de défis d'innovation**. À l'avenir, le Centre s'efforcera de mieux faire connaître l'OIT dans le réseau d'innovation du système des Nations Unies et de promouvoir son Laboratoire d'innovation auprès des organisations partenaires des Nations Unies. De plus près, le Centre élaborera un **plan d'action pour l'innovation** qui sera défendu par le programme d'innovation dans l'apprentissage et à l'aide duquel il favorisera une culture de l'innovation dans toute l'organisation. Parmi les principaux groupes d'activités du plan d'action figurent les **journées annuelles de l'innovation** et la facilitation de l'accès au **financement d'amorçage pour les projets d'innovation**.

### Explorer les voies de l'IA au nom des mandants de l'OIT

Les objectifs des travaux du Centre relatifs à l'IA sont d'améliorer la connaissance de l'IA parmi les mandants de l'OIT et les autres partenaires de développement de l'OIT, de faciliter le partage des applications de l'IA et de promouvoir leur utilisation accélérée pour le renforcement des capacités organisationnelles. Les groupes de travail s'articulent autour de trois thèmes: IA, apprentissage et formation: IA et gestion des connaissances, et IA et gestion des ressources humaines. Dans chaque groupe, le Centre a mis sur le marché, au cours de l'exercice biennal 2022-23, un certain nombre de nouveaux produits, notamment un jeu pour explorer les implications de l'IA pour le monde du travail. Cliquez ici: <https://www.itcilo.org/fr/topics/intelligence-artificielle> pour plus d'informations sur l'offre du Centre à ce sujet. L'IA et l'apprentissage font l'objet de la journée de l'innovation 2023 prévue en octobre 2023 et les capacités du Centre en matière d'IA seront exposées lors de la réunion 2023 des cadres supérieurs des RH à l'échelle du système des Nations Unies organisée le même mois sur le campus.



#### Getting started with the ITCILO AI gameboard

The ITCILO AI gameboard makes learning about AI fun and accessible. The key objective is to increase AI literacy for professionals in a collaborative way.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre prévoit d'organiser en juin 2024 une conférence internationale sur l'IA et l'apprentissage, réunissant les mandants de l'OIT avec des chercheurs, des professionnels de l'industrie, des experts de l'apprentissage et des ressources humaines et des décideurs. L'idée est d'organiser conjointement la conférence avec la Fondation européenne pour la formation, l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, l'Institut syndical européen, le Réseau des droits de l'homme des Nations Unies, le Réseau des Nations Unies pour la gestion des connaissances et le réseau Learning 4 Development des Nations Unies.

Le programme provisoire de l'événement de trois jours est le suivant:

- **Jour 1:** Une réunion de dialogue d'experts avec la participation du groupe tripartite sur l'avenir de l'apprentissage, de la gestion des connaissances et de la gestion des ressources humaines et de l'IA.
- **Jour 2:** Le salon des connaissances et l'expo sur l'IA sur les expériences et les applications: Le salon de démonstration des connaissances sur l'IA est une journée consacrée à la présentation des applications pratiques de l'IA dans les différents domaines. 15 organisations et entreprises du secteur privé, du milieu universitaire et de la recherche se réuniront pour présenter les dernières technologies, solutions et innovations en matière d'IA. Les participants auront l'occasion d'explorer des applications d'IA de pointe, de participer à des démonstrations pratiques et d'interagir avec des experts de différents domaines. Le salon vise à favoriser la collaboration, le partage des connaissances et le réseautage entre les participants, en soulignant l'impact réel de l'IA dans différentes industries.
- **Jour 3:** Hackathon sur l'IA sur la transformation du renforcement des capacités: Ce hackathon sur l'IA vise à rassembler les participants pour collaborer, innover et développer de nouveaux prototypes d'IA avec un accent particulier sur l'apprentissage, la formation et la gestion des connaissances dans les initiatives de renforcement des capacités dans le monde entier. Ce hackathon vise à tirer parti de la puissance de l'IA pour relever les défis du monde réel et créer des solutions pratiques qui peuvent améliorer l'efficacité et l'impact des programmes de renforcement des capacités. Les participants auront l'occasion de travailler au sein d'équipes interfonctionnelles, de recevoir du mentorat d'experts de l'industrie et de présenter leurs prototypes à un jury. Le hackathon favorise la créativité, le travail d'équipe et l'application de technologies d'IA de pointe pour le développement durable.

## Élément 2: Égalité des genres, diversité et inclusion

La pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, les apprenants plus âgés étaient sous-représentés dans les activités d'apprentissage en ligne du Centre, car ils semblaient avoir plus de difficultés avec la technologie. Dans le même temps, les solutions d'apprentissage numérique et de collaboration nouvellement introduites par le Centre sous la pression de la pandémie ont ouvert de nouvelles pistes pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité. Par exemple, les chiffres pour 2020 montrent que l'apprentissage en ligne a considérablement démocratisé l'accès aux services du Centre en raison des prix moins élevés et parce que les participants pouvaient plus facilement se connecter même depuis l'étranger.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre cherchera à la fois à mieux exploiter les avantages et à mieux atténuer les risques de l'apprentissage et de la collaboration numériques à l'appui de l'égalité des genres et de la diversité. Les activités connexes seront étroitement liées aux activités relatives à l'inclusion numérique et à l'accessibilité décrites au produit 8.2, et au travail prévu pour les services des ressources humaines au titre du produit 5.2. En particulier, le Conseil de l'égalité des sexes, de la diversité et de l'inclusion du Centre élaborera un plan d'action à l'échelle de l'organisation pour l'exercice biennal afin de promouvoir l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion, dans le cadre de laquelle il organisera **des journées annuelles sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion** et appuiera la mise en œuvre d'activités connexes de **formation du personnel**. Le Conseil assurera le suivi des **objectifs liés à l'égalité entre les hommes et les femmes, à la diversité et à l'inclusion dans le cadre de gestion axée sur les résultats** du Centre, tant en ce qui concerne la sensibilisation des bénéficiaires (dimension externe) que la composition de la main-d'œuvre (dimension interne). Le Conseil surveillera également le respect de la politique de **tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel** en milieu de travail de l'organisation et cherchera à trouver des moyens de tirer parti de la **politique de travail flexible du Centre pour recruter davantage de personnes handicapées**.

Compte tenu de la résurgence des activités de formation présentiels et du retour de nombreux membres du personnel au travail en présentiel, le Centre réexaminera les anciennes politiques et programmes visant à offrir **un soutien au personnel ayant des responsabilités familiales**, y compris des services temporaires de garde d'enfants comme les camps d'été sur le campus. Enfin et surtout, le Centre intensifiera ses efforts pour soumissionner de manière compétitive pour des projets axés sur l'autonomisation socio-économique des femmes, en s'appuyant sur le solide bilan de l'exercice biennal 2022-23 avec le projet des femmes leaders Malkia et le projet de promotion des femmes entrepreneurs financé par la Fondation Microsoft.

## Élément 3: Normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme

La pandémie de COVID-2020 a mis en lumière les déficits de travail décent que subissent des centaines de millions de personnes dans l'économie mondiale, affectant particulièrement durement les travailleurs du secteur informel, y compris les migrants. La pandémie a également accéléré le rythme de transformation des lieux de travail et des relations de travail dans l'économie

formelle, même dans des secteurs mieux protégés comme la fonction publique ou les services financiers. Ces processus de transformation de l'économie formelle comportent à la fois des risques et des opportunités, avec la promesse d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'une plus grande autonomie, mais aussi le risque d'atteinte aux droits des travailleurs. Les pays s'appuyant sur le dialogue social et dotés de structures tripartites établies ont généralement apporté une réponse plus robuste à la pandémie et sont mieux équipés dans le débat qui s'ensuit sur la voie à suivre dans les processus de reprise socio-économique.

Le Centre continuera de promouvoir des activités de formation sur le lien entre les normes internationales du travail, la justice sociale et le développement durable en étroite collaboration avec le Département des normes et de la gouvernance de l'OIT. Les fers de lance de ces activités seront le Programme des activités pour les travailleurs, le Programme des activités pour les employeurs et le Programme des normes internationales du travail, de l'égalité des genres et de la diversité, **soutenus par le nouveau Fonds de financement des bourses** du Centre.

Il élargira également la série de **modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits** sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, l'égalité des genres et l'inclusion sur le lieu de travail par de nouveaux modules sur les conventions relatives à la sécurité et la santé au travail et sur les droits des travailleurs de l'économie des plateformes.

#### *Comment le Fonds de financement des bourses contribue à la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme*

Le Fonds de financement des bourses a été créé en 2022 afin de renforcer la portée des services de renforcement des capacités du Centre auprès des mandants de l'OIT. Un montant de 1,2 million d'euros a été affecté à l'excédent de l'année précédente pour financer la participation des représentants des travailleurs et des employeurs et des fonctionnaires du ministère du Travail aux activités d'apprentissage. L'argent est réservé aux programmes d'activités pour les employeurs et les travailleurs et aux programmes internationaux de normes du travail et de promotion de l'égalité des sexes et se traduit effectivement par une source de fonds captifs pour l'octroi de bourses dans les deux cours organisés sur invitation par ces trois unités et dans les cours organisés par d'autres unités du Centre. En 2023, les termes de référence pour l'utilisation des fonds de bourses ont été revus sur la base d'une demande du Programme d'activités pour les employeurs d'ouvrir une voie pour subventionner les services de développement de produits visant à bénéficier indirectement aux membres des mandants de l'OIT. Les cas d'utilisation de ces services de renforcement des capacités hors formation sont la mise au point de plates-formes d'apprentissage et de matériels d'apprentissage à l'usage des organisations d'employeurs pour former leurs propres membres. Le Centre encourage vivement l'unité concernée à suivre une approche de budgétisation sensible au genre afin de s'assurer qu'au moins 50% des fonds sont mis à la disposition des femmes. Le Fonds de bourses est reconstitué chaque année à hauteur de 600 000 euros, en attendant la génération de l'excédent correspondant. Au 1er août 2023, le solde du Fonds de bourses s'élevait à 302 400 euros – un taux d'exécution de 75 pour cent 19 mois après le début de l'exercice biennal semble impliquer que les allocations actuelles correspondent aux besoins de financement.

# III. Propositions de recettes et de dépenses pour l'exercice biennal 2024-25

## Projet de budget pour décision

Le budget équilibré proposé pour 2024-25 est fondé sur le nouveau modèle opérationnel du Centre, en vertu duquel les activités d'apprentissage en ligne se poursuivront, et tient compte de la reprise des activités présentiels, tant sur le campus que sur le terrain. Il prévoit également de grands événements présentiels sur le campus, notamment des académies. L'objectif global du nouveau modèle opérationnel est d'accroître la portée des services du Centre et de réaliser sa mission tout en assurant sa viabilité financière et institutionnelle à long terme.

Le Centre continuera à faire face à divers risques financiers au cours de l'exercice financier 2024-25, et l'approche adoptée dans la préparation du budget reste prudente. L'exercice biennal 2022-23 devrait se terminer avec une prévision globale d'inflation à la hausse qui affectera toutes les dépenses du Centre, y compris celles liées au personnel et au campus. Les niveaux de financement fournis au titre de chaque poste du budget ont été fixés sur la base des priorités 2024-25 afin de permettre la croissance de la portée ainsi que la mise en œuvre du programme de travail 2024-25.

Il convient de noter qu'en 2022-23, le Centre fonctionnait encore en mode transitoire dans le contexte du scénario 3 évoqué dans le document du Conseil de mai 2021. Des travaux sont en cours sur le redimensionnement du campus et le profilage des emplois et des compétences est bien avancé. Par conséquent, le budget 2024-25 vise à équilibrer les besoins financiers globaux tout en assurant la mise en œuvre du programme et intègre les changements déjà apportés au cours de l'exercice biennal 2022-23.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre continuera d'évoluer en termes de prestation de services de formation et hors formation. Il entreprendra également la rénovation du pavillon Americas 2, et les travaux de construction proprement dits commenceront début 2025.

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

- les prévisions de recettes provenant des activités de formation et hors formation sont le résultat d'une approche prudente et tiennent compte des activités déjà inscrites au calendrier de l'année 2024 pour lesquelles le financement est acquis, de celles pour lesquelles les négociations en cours ou à venir semblent susceptibles d'aboutir, ainsi que des projections de recettes propres basées sur les performances 2022 et 2023 du Centre dans le cadre du nouveau modèle opératoire. Comme pour tout processus budgétaire, il existe un certain degré d'incertitude et une approche prudente a été appliquée pour établir les chiffres finaux pour 2024-25;
- les dépenses directes relatives à l'ensemble des recettes propres sont basées sur une structure de coûts moyenne similaire aux résultats d'exploitation de 2023;

- la contribution biennale approuvée de l'OIT est connue et prévue dans le Programme et budget de l'OIT pour 2024-25. Il a été supposé que la contribution *ex lege* du gouvernement italien serait maintenue à son niveau actuel pour chaque année de l'exercice biennal. La contribution annuelle du gouvernement portugais est basée sur l'accord signé en janvier 2015, prolongé automatiquement tous les trois ans sauf préavis de l'une ou l'autre des parties, et qui couvrira la dernière période de 2022 à 2024. Bien que cet accord ne couvre pas l'intégralité de la période 2024-25, la contribution annuelle est maintenue au niveau actuel pour chaque année de l'exercice biennal, dans l'hypothèse où l'accord existant serait prolongé. Le recouvrement annuel des travaux d'entretien extraordinaire auprès de la Ville de Turin a été inclus dans les contributions, le Centre partant du principe que le niveau requis de dépenses sera couvert au cours de l'exercice biennal.
- les frais de personnel sont basés sur les niveaux approuvés au moment de la préparation du projet de budget, qui maintient le nombre de postes inscrits au budget ordinaire ou financés par le budget variable, et tiennent compte des augmentations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) connues début mai 2023;
- les dépenses fixes non liées au personnel feront l'objet d'une politique de croissance réelle nulle au cours de chacune des deux années, conformément à l'objectif fixé dans le Plan stratégique, et un financement a été fourni aux domaines prioritaires pour exécuter le programme de travail;
- un taux de change prévisionnel entre le dollar des États-Unis et l'euro a été appliqué, basé sur une approche prudente qui tient compte des tendances actuelles et des informations provenant de diverses sources européennes; et
- un taux d'inflation moyen de 4,6 pour cent, correspondant aux prévisions européennes et italiennes, a été appliqué pour les propositions de budget pour 2024-25.

Conformément à l'article 4 du Règlement financier, les propositions de budget pour 2024-25 sont énoncées ci-après.

### BUDGET ET PRÉVISIONS POUR 2022-23 ET PROPOSITION DE BUDGET POUR 2024-25

(en milliers d'euros)		2022-23 Budget	2022-23 Prévisions	2024-25 Proposition de budget	
Chapitre	Poste				
I		<b>Recettes propres</b>			
		<i>Activités de formation et services hors formation</i>			
		Produits	49 065	56 040	58 940
		Dépenses directes	21 765	24 273	29 470
	10	<b>Contribution nette des activités de formation et services hors formation</b>	<b>27 300</b>	<b>31 767</b>	<b>29 470</b>
		<i>Services multimédias</i>			
		Produits	1 600	2 791	2 500
		Dépenses directes	480	969	870
	11	<b>Contribution nette des services multimédias</b>	<b>1 120</b>	<b>1 822</b>	<b>1 630</b>
		<i>Divers</i>			
		Produits	1 900	4 382	3 629
		Dépenses directes	190	1 003	840
	12	<b>Contribution nette des sources diverses</b>	<b>1 710</b>	<b>3 379</b>	<b>2 789</b>
		<b>Contribution externe nette totale des recettes propres</b>	<b>30 130</b>	<b>36 968</b>	<b>33 889</b>

(en milliers d'euros)			2022-23 Budget	2022-23 Prévisions	2024-25 Proposition de budget
Chapitre	Poste				
<b>II</b>		<b>Contributions volontaires</b>			
		Organisation internationale du Travail	8 398	10 285	10 086
		Gouvernement italien ( <i>ex-lege</i> )	15 700	15 700	15 700
		Région Piémont (Italie)	-	-	-
		Gouvernement portugais	500	500	500
		Ville de Turin	-	180	360
	13	<b>Total contributions volontaires</b>	<b>24 598</b>	<b>26 678</b>	<b>26 646</b>
		<b>Contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels</b>	<b>54 728</b>	<b>63 646</b>	<b>60 535</b>
<b>III</b>		<b>Frais fixes</b>			
	14	Personnel inscrit au budget ordinaire	31 902	33 206	36 232
	15	Personnel inscrit au budget variable (VB)	5 259	5 734	5 985
	16	Assurance-maladie après la cessation de service	1 500	1 666	1 500
	17	Consultants	1 085	1 000	1 135
	18	Dépenses liées au campus	4 723	5 645	4 940
	19	Sécurité	851	854	890
	20	Frais généraux d'exploitation	657	1 374	820
	21	Missions et représentation	468	396	490
	22	Gouvernance	652	732	682
	23	Technologies de l'information	3 201	3 185	3 347
	24	Amortissement des immobilisations corporelles	1 118	1 063	1 364
		<b>Total dépenses fixes</b>	<b>51 416</b>	<b>54 855</b>	<b>57 385</b>
<b>IV</b>	25	<b>Imprévus</b>	<b>600</b>	<b>-</b>	<b>750</b>
<b>V</b>		<b>Investissements institutionnels</b>			
	26	Innovation	400	400	400
	27	Technologies de l'information et de la communication	300	300	300
	28	Bourses	1 200	1 200	1 200
	29	Amélioration du campus	500	500	500
		<b>Total des investissements institutionnels</b>	<b>2 400</b>	<b>2 400</b>	<b>2 400</b>
		<b>Total des frais fixes, imprévus et investissements institutionnels</b>	<b>54 416</b>	<b>57 255</b>	<b>60 535</b>
		<b>Excédent avant utilisation des excédents des exercices précédents</b>	<b>312</b>	<b>6 391</b>	<b>-</b>
<b>VI</b>	30	Utilisation des excédents des exercices précédents	-	74	-
		<b>Excédent budgétaire</b>	<b>312</b>	<b>6 465</b>	<b>-</b>

# Hypothèses financières utilisées pour l'élaboration du projet de budget

## RECETTES PROPRES

### Poste 10 - Contribution nette des activités de formation et services hors formation

Les produits provenant des activités de formation et hors formation sont fondés sur la nouvelle structure du portefeuille du Centre, selon laquelle les deux tiers des activités seront liées à des activités de formation, suivies par le soutien au développement de produits et les services de conseil en matière de formation. Bien que peu nombreux, les campagnes de communication et de plaidoyer et les services de facilitation d'événements ont également leur place dans le portefeuille car ils pèsent lourd en termes de portée et de contribution aux coûts fixes. Chaque type de service joue un rôle dans le maintien des activités du Centre, qu'il s'agisse de sa portée mondiale, de la pleine utilisation des installations du campus ou de leur contribution nette utilisée pour financer les activités de formation.

Les dépenses directes liées à la réalisation de ces activités et leur proportion par rapport aux recettes de chaque activité peuvent varier en fonction des modalités de prestation et des types de dépenses nécessaires à la réalisation de l'activité.

Par exemple, les activités de formation présentiels sur le campus nécessiteront un niveau de dépenses directes plus élevé que les activités de formation en ligne. Cela a un impact sur la contribution nette de chaque catégorie d'activités. Les dépenses directes estimées sont basées sur une analyse des tendances historiques de 2023 et de l'offre de services prévue pour 2024-25.

La contribution nette totale budgétisée en 2024-25 pour les activités de formation et hors formation reflète une croissance importante de 8 pour cent par rapport au budget approuvé pour 2022-23. Cependant, par rapport aux résultats prévus pour 2022-23, la contribution nette affiche une diminution d'environ 7 pour cent car elle tient compte de l'offre de services prévue au cours de la période 2024-25, avec le retour d'une proportion plus élevée d'activités présentiels sur le campus et sur le terrain, ce qui entraîne une augmentation des dépenses directes et diminue ainsi le ratio de la contribution nette aux coûts fixes.

### Poste 11 - Contribution nette des services multimédias

La demande de développement de matériel didactique et les projets de développement de médias devraient se stabiliser par rapport au niveau de 2022-23. Toutefois, le Centre continuera d'offrir ses services de soutien améliorés numériquement et d'élargir son offre dans le domaine de la facilitation de conférences et d'événements.

Les dépenses directes ont été estimées sur la base du modèle historique moyen des résultats prévisionnels pour 2022-23 et ajustées au niveau des recettes inscrites au budget. Elles concernent les travaux de conception graphique, de mise en page et d'édition, de traduction et interprétation et de publication fournis par le Centre à l'OIT et à des clients externes.



Pour 2024-25, la contribution nette des services multimédias devrait augmenter d'environ 45 pour cent par rapport au budget approuvé pour 2022-23. Bien que les résultats prévus en 2022-23 soient impressionnants, la demande pour ces services ne devrait pas se maintenir à ce niveau. La contribution nette des services multimédias a été établie à un niveau plus réaliste pour 2024-25, dans le cadre du nouveau modèle opérationnel.

### **Poste 12 - Contribution nette des sources diverses**

Cette catégorie comprend les recettes provenant de diverses sources hors formation, y compris la location des installations de formation et hôtelières à des tiers, le recouvrement partiel des coûts d'occupation du campus auprès de l'UNICRI et du Staff College ainsi que les produits des investissements. En 2024-25, le niveau de la contribution nette de cette source devrait être supérieur d'environ 64 pour cent au budget approuvé pour 2022-23. Toutefois, par rapport aux résultats prévus pour 2022-23, la contribution nette devrait diminuer de 590 000 euros, soit 17 pour cent. Les principales raisons en sont l'utilisation importante du campus par des tiers en 2022 car très peu d'activités de formation présentielles étaient alors possibles, et le lent redémarrage de ces dernières en 2023. Cette source de revenus est basée sur environ 25 000 nuitées par an en 2024-25. Les retours sur investissements devraient également continuer d'augmenter par rapport aux résultats prévus pour 2022-23.

## **CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES**

### **Poste 13 - Recettes provenant des contributions volontaires**

Le Conseil a demandé à plusieurs reprises une augmentation des contributions volontaires et l'impact positif que cette source de revenus apporte au Centre a été démontré, mais ce dernier a observé une baisse de cette catégorie de recettes au fil du temps, en particulier en termes réels. Le Centre continuera de chercher à diversifier sa base de financement afin d'atténuer les risques financiers.

Le Programme et budget de l'OIT pour 2024-25 comprend une contribution volontaire aux opérations du Centre. Conformément aux politiques budgétaires de l'OIT, la valeur réelle de cette contribution est maintenue grâce à des ajustements pour l'inflation. Comme le budget de l'OIT est adopté en dollars des États-Unis, il y a toujours un certain risque de change lorsque ce montant est converti en euros. Sur la base des taux de change projetés, la contribution de l'OIT en euros devrait être plus élevée en 2024-25 par rapport au budget approuvé pour 2022-23 et peut-être à un niveau similaire aux résultats prévus pour 2022-23. Ce montant comprend également une contribution estimée de 1,5 million d'euros au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour les retraités du Centre, qui est inscrite au budget. Un montant équivalent de 1,5 million d'euros est également inclus dans les dépenses fixes, ce qui n'a pas d'incidence globale sur les résultats budgétaires finaux. L'inclusion de ce poste article offre aux lecteurs **une présentation plus complète et transparente.**

Il est prévu que l'OIT continue de fournir gratuitement du personnel technique et un soutien spécialisé aux activités de formation, ainsi que divers services administratifs. En outre, si l'OIT

a souvent été en mesure de renoncer aux frais de remboursement des services de contrôle, juridiques et de personnel, une approche prudente a été suivie et, comme par le passé, des provisions budgétaires ont été incluses pour ces services.

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.»

Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2024 et pour 2025, un montant de 15,7 millions d'euros a été inclus, représentant une contribution annuelle de 7,85 millions d'euros. Aucun ajustement pour l'inflation n'a été prévu.

En janvier 2022, l'accord avec le gouvernement portugais a été automatiquement renouvelé pour la période 2022-24, et le Centre percevra une contribution volontaire annuelle de 250 000 euros. Bien que cet accord ne couvre pas l'intégralité de la période 2024-25, la contribution annuelle est maintenue au niveau actuel pour chaque année de l'exercice biennal, dans l'hypothèse où un nouvel accord serait signé.

La contribution volontaire annuelle de la Ville de Turin, d'un montant de 180 000 euros et destinée à couvrir les travaux d'entretien extraordinaire entrepris sur le campus, est reçue sur une base de recouvrement, après que la dépense a été engagée. En septembre 2022, le Centre a signé un nouvel accord avec la Ville de Turin pour les années 2022 à 2026, et les contributions pour l'exercice biennal ont été incluses dans la proposition de budget 2024-25.

Toute réduction des contributions volontaires au cours de la période 2024-25 aurait un impact sur le projet de budget et nécessiterait des ajustements du niveau des frais fixes comme prévu à l'article 7 du Règlement financier. Selon l'importance de cet impact, toutes les catégories de dépenses devraient être revues afin d'identifier les réductions permettant de combler le déficit.

## FRAIS FIXES

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

Ces deux postes se rapportent aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif à la prestation des activités de formation et hors formation, à la production de médias et aux services divers. À des fins budgétaires, le nombre actuel de postes a été maintenu au niveau de 2022-23, pour un total de 176 postes, selon la situation en mai 2023.

Les dépenses au titre de ces postes correspondent aux ajustements des coûts découlant des dernières politiques et décisions relatives au barème des traitements de base du personnel et des prestations approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies à la suite des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en vue de leur application générale dans l'ensemble du régime commun des Nations Unies. Le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires. Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) n'a pas recommandé de réviser le taux global des cotisations à la Caisse. Les cotisations versées à la Caisse sont fonction du niveau de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel pour chaque grade. Le dernier tableau des rémunérations considérées aux fins de la pension, publié par la CCPPNU en février 2023, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre. La rémunération considérée aux fins de la pension des fonctionnaires des catégories des services organiques et supérieures a été modifiée le 1<sup>er</sup> février 2023 et devrait rester inchangée.

Les frais de personnel sont estimés sur la base des grades actuels des fonctionnaires des catégories des services organiques et des services généraux, et englobent tous les éléments de coûts envisagés dans le Statut du personnel, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de services, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier. Pour la période 2024-25, les frais de personnel relatifs aux postes vacants dans les deux catégories ont été calculés sur la base du niveau des postes existants.

Les dépenses de personnel ont considérablement augmenté par rapport au budget approuvé pour 2022-23. Cela s'explique par diverses considérations, dont les principales sont les suivantes:

- en février 2023, le barème des traitements des fonctionnaires des services organiques et de la catégorie supérieure a augmenté de 2,28 pour cent, comme recommandé par la CFPI;
- il y a eu une augmentation globale de 4 pour cent pour les fonctionnaires des services généraux et de 2 pour cent pour ceux des services organiques et de la catégorie supérieure, due aux passages d'échelon, comme recommandé par la CFPI;
- un taux d'inflation global de 4,6 pour cent a été appliqué à certains avantages du personnel liés aux coûts salariaux, comme pour les dépenses non liées au personnel;
- conformément au Programme et budget pour 2022-23, certains postes ont été reprofilés en 2022 et en 2023 à la suite du réexamen des descriptions de postes et des compétences;
- en janvier 2022, une augmentation du taux de cotisation au Fonds des indemnités de fin de contrat a été approuvée pour les fonctionnaires des services généraux, pour le faire passer de 7,5 à 10,95 pour cent, et ce afin de financer intégralement ce Fonds commun au cours des cinq prochains exercices biennaux; et
- le budget de formation du personnel a été augmenté pour le maintenir à 1,5 pour cent de la masse salariale.

Un compte-rendu plus détaillé des ressources en personnel estimées, de la répartition des postes ainsi que des dépenses correspondantes est donné aux annexes II et III.

### *Catégories des services organiques et supérieures*

Sur la base des travaux préparatoires de la CFPI, une augmentation nette des traitements du personnel des catégories des services organiques et supérieure est prévue en janvier 2024, conformément à la décision que devrait prendre l'Assemblée générale des Nations Unies.

Au moment d'établir ce , 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.

Les modifications des indices d'ajustement de poste dues aux fluctuations du taux de change et à l'évolution du coût de la vie sont telles que déterminées par la CFPI. Le budget a été établi au taux de change opérationnel des Nations Unies et en appliquant l'indice d'ajustement de poste de mai 2023.

### *Catégorie des services généraux*

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 sont restés gelés pendant plusieurs années afin de compenser 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. En 2023, une augmentation de 0,3 pour cent a été approuvée et est incluse dans le budget.

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

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

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

L'estimation actuarielle de cette subvention est actuellement de 82 millions d'euros<sup>3</sup>. Le passif se rapporte à la subvention à payer pour toute la durée de vie estimée des fonctionnaires à la retraite éligibles et de leurs personnes à charge éligibles elles aussi. Pour l'instant, le Centre divulgue cette information dans une note aux états financiers et le passif n'est pas financé. Conformément à l'approche suivie par l'OIT, la subvention est actuellement financée selon le principe de répartition.

Afin d'assurer une plus grande transparence, depuis 2021 le Centre comptabilise à la fois les cotisations d'assurance-maladie après la cession de service pour les fonctionnaires retraités dans ses dépenses, ainsi qu'une contribution supplémentaire équivalente de l'OIT, de sorte qu'il n'y a aucun impact sur les résultats budgétaires finaux de chaque année.

<sup>3</sup> États financiers au 31 décembre 2022.

Le projet de budget 2024-25 inclut donc un montant de 1,5 million d'euros en contrepartie des dépenses prévues de 1,5 million d'euros, calculées sur la base de niveaux similaires à ceux de 2022-23 et converties à un taux de change moyen.

### Poste 17 - Consultants

Deux catégories de consultants sont incluses sous cette rubrique:

	2022-23 Budget	2022-23 Prévisions	2024-25 Proposition de budget
Service médical	529 000	393 000	464 000
Consultants	556 000	607 000	668 000
<b>Total</b>	<b>1 085 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 132 000</b>

Le service médical fournit une assistance médicale aux participants aux activités de formation organisées sur le campus. Il fournit également des services et des avis médicaux à la demande de la Direction dans tous les cas où ceux-ci sont requis par les procédures administratives du Centre. Ces services sont assurés par plusieurs médecins et infirmières exerçant sous forme de vacations. Ils sont assistés par une infirmière en chef, qui est fonctionnaire du Centre et donc le coût est par conséquent inclus dans le poste 14 du budget.

D'autres consultants sont engagés pour fournir au Centre une expertise externe dans divers domaines. En 2024-25, le niveau a été maintenu selon une croissance réelle nulle afin de garantir que l'expertise externe nécessaire soit disponible pour des domaines prioritaires tels que la poursuite de la transformation numérique des processus afin d'accroître l'efficacité des services et de continuer l'examen des questions liées aux ressources humaines, telles que les descriptions de postes, ainsi que l'expertise externe pour les programmes de formation et les services d'appui.

### Poste 18 - Dépenses liées au campus

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

Le nouveau modèle opérationnel entraîne une diminution des besoins en salles de classe sur le campus et une baisse du taux d'occupation des chambres pour les activités du Centre. On estime que le fonctionnement du Centre dans le cadre du nouveau modèle opérationnel nécessite une capacité annuelle moyenne de 25 000 nuitées, contre 50 000 avant la pandémie. Ce niveau révisé de nuitées reflète un mélange possible d'activités de formation présentielle, de grandes académies, de réunions de dialogue mondial et de leadership, et d'autres événements spéciaux.

L'hypothèse retenue pour le présent projet de budget est que le Centre conservera la responsabilité globale de l'ensemble du campus et continuera à chercher des partenaires pour utiliser l'espace disponible afin de recouvrer autant que possible les coûts élevés associés à l'entretien du campus. Le Centre a achevé, grâce notamment au financement obtenu auprès des autorités italiennes, la rénovation des pavillons Africa 10 et 11 et entreprendra la rénovation du pavillon Americas 2 au cours de l'exercice biennal 2024-25. Il continue de travailler à trouver de nouveaux partenaires pour occuper le campus à l'avenir.

Pour la période biennale 2024-25, le budget présente les dépenses liées au campus qui sont conformes au budget approuvé pour 2022-23. Ce poste comprend les éléments suivants:

	2022-23 Budget	2022-23 Prévisions	2024-25 Proposition de budget
Services publics	1 591	1 680	1 677
Ramassage des ordures	303	283	314
Entretien, y compris jardinage, et réparations	1 577	2 238	1 653
Nettoyage	465	483	481
Autres coûts liés au campus	787	811	815
<b>Total des dépenses liées au campus</b>	<b>4 723</b>	<b>5 495</b>	<b>4 940</b>

Les dépenses liées au campus pour 2024-25 ont été calculée selon une croissance réelle nulle par rapport au budget approuvé pour 2022-23. Au cours de la période 2022-23, certains travaux d'entretien urgents imprévus ont été entrepris afin d'effectuer des réparations des infrastructures, et les budgets d'entretien ont été augmentés. De plus, en 2022, les services publics ont considérablement augmenté au cours des derniers mois de l'année, ce qui a entraîné une hausse globale des coûts liés au campus. Le Centre n'a pas l'intention d'investir dans des améliorations importantes de nature capitale du campus au cours de l'exercice biennal 2024-25, et il se limitera aux réparations normales tout en entreprenant la rénovation du pavillon Americas 2.

### **Poste 19 - Sécurité**

Ce poste se rapporte au coût du gardiennage du campus, assuré par une firme spécialisée, et à l'entretien annuel des systèmes de sécurité. Le budget 2024-25 suppose un niveau de service similaire à celui de 2022-23 et une approche de croissance réelle nulle a été appliquée.

### **Poste 20 - Frais généraux d'exploitation**

Ce poste comprend, entre autres, les dépenses relatives aux prestataires de services encourues pour soutenir à la fois les programmes de formation et les services d'appui, les frais de courrier et de transport, les abonnements, ou encore les frais bancaires. La proposition de budget pour 2024-25 maintient le même niveau de dépenses qu'en 2022-23, ajusté en fonction de l'inflation.

## Poste 21 - Missions et représentation

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

Au cours de la période 2022-23, le Centre a réalisé la majorité de ses activités de manière numérique, en utilisant divers nouveaux outils informatiques offrant des services de réunion et de conférence, et a ainsi encouru dans ce domaine des dépenses très inférieures aux prévisions. L'utilisation de ces outils se poursuivra en 2024-25 dans la mesure du possible. Toutefois, en raison de l'augmentation importante des coûts liés aux voyages, le même niveau de financement que pour 2022-23 a été maintenu et ajusté en fonction de l'inflation. Plusieurs missions sont prévues au cours de la période pour des raisons telles que la promotion du Centre et pour s'assurer que les liens tissés dans le passé avec l'OIT, les autres institutions des Nations Unies et les partenaires financiers du Centre restent forts.

## Poste 22 - Gouvernance

Ce poste se rapporte aux dépenses liées aux services fournis par le commissaire aux comptes, par les services juridiques et de l'audit interne de l'OIT, ainsi qu'aux réunions du Conseil et du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs. Le budget prévu pour 2024-25 est dû à la hausse de l'inflation ainsi qu'à une différence dans les taux de change appliqués aux dépenses encourues en dollars des États-Unis pour les deux exercices biennaux.

## Poste 23 - Technologies de l'information

	2022-23 Budget	2022-23 Prévisions	2024-25 Proposition de budget
Internet	141 000	108 000	36 000
Maintenance du matériel informatique	126 000	115 000	191 000
Logiciels d'application, licences et maintenance	881 000	686 000	1 266 000
Consommables informatiques	211 000	171 000	170 000
Assistance technique	1 870 000	1 839 000	1 684 000
<b>Total</b>	<b>3 229 000</b>	<b>2 919 000</b>	<b>3 347 000</b>

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. La proposition budgétaire pour les coûts globaux des technologies de l'information pour 2024-25 a été maintenue au niveau de 2022-23, et ajustée en fonction de l'inflation. Au cours du dernier exercice biennal, le coût de plusieurs de ses services aux activités a été revu pour s'assurer que le recouvrement

des coûts de toutes les dépenses directes est en place et ne nécessite aucune augmentation du budget 2024-25 en raison de la croissance. En outre, l'acquisition de certains services a permis de réduire une partie des coûts globaux tout en augmentant le niveau des services offerts au Centre. C'est le cas dans le domaine de l'internet et de l'assistance technique. Les économies dans ces domaines ont été réaffectées à d'autres domaines, comme les licences requises pour utiliser divers logiciels d'application. Le Centre poursuivra également la numérisation de ses processus internes pour améliorer l'efficacité de ses flux de travail.

#### **Poste 24 - Amortissement des immobilisations corporelles**

Conformément à l'article 13.2 du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour tous les biens, équipements, améliorations locatives et immobilisations incorporelles.

En 2024-25, une provision a été constituée pour les amortissements relatifs aux pavillons Africa 10 et 11 rénovés. Comme l'occupation a commencé début 2023, deux années complètes d'amortissement ont été incluses.

#### **Poste 25 - Imprévus**

Les risques financiers augmentent en raison d'une plus grande incertitude quant aux niveaux d'inflation et aux fluctuations des taux de change estimés sur une période de deux ans. Ils pourraient se concrétiser en cas de hausse plus élevée que prévu du taux d'inflation national et local et/ou d'un renchérissement significatif de l'euro, notamment vis-à-vis du dollar des États-Unis, et avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Centre. Le projet de budget 2024-25 contient une provision accrue afin d'atténuer l'impact de ces risques et de fournir au Centre des fonds permettant de couvrir les coûts liés aux nouveaux fonctionnaires qui doivent arriver au cours de l'exercice biennal, étant donné que le Centre compte actuellement plus de 20 postes vacants. Ces coûts sont actuellement inconnus et n'ont pas été inclus dans les dépenses de personnel. Cela permettrait également au Centre de couvrir toute augmentation future des traitements du personnel recommandée par la CFPI.

#### **Postes 26 à 29 – Investissements institutionnels**

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

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



Le nouveau modèle opérationnel prévoit désormais le financement systématique de tous ces éléments, ce qui réduit l'incertitude des pratiques passées et contribue à assurer la pérennité du Centre. Le niveau de financement suivant, identique à celui de 2022-23, est proposé pour l'exercice biennal 2024-25:

Réserve	Objectif	2024-25 Proposition de budget
Fonds d'amélioration du campus	Répondre aux besoins d'investissement pour les travaux de rénovation du campus qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaire ou les contributions complémentaires du pays hôte	500 000
Fonds d'innovation	Promouvoir l'innovation dans les outils d'apprentissage et de partage des connaissances, développer de nouvelles activités de formation en réponse aux nouvelles politiques de l'OIT et investir dans d'autres actions innovantes jugées bénéfiques pour le Centre	400 000
Fonds de développement informatique	Prévoir des investissements périodiques dans l'infrastructure informatique et le renouvellement des logiciels qui ne font pas partie des dépenses de fonctionnement normales	300 000
Fonds de financement des bourses	Permettre la participation des mandants aux activités de formation du Centre et soutenir le développement de produits de formation à l'usage des mandants de l'OIT pour atteindre leurs propres membres.	1 200 000

Après le financement de ces fonds, tout excédent budgétaire pour l'exercice financier resterait automatiquement dans le Fonds de fonctionnement, tel que prescrit par l'article 7.4 du Règlement financier, et serait affecté aux passifs non financés ou à d'autres fins, à la discrétion du Conseil. L'utilisation de ces fonds n'est pas limitée à l'exercice financier en cours, car ils s'accumulent sur une période plus longue et offrent une certaine stabilité pour faire face à des dépenses moins régulières sans affecter les opérations en cours.

Le solde de chacun de ces fonds au 31 décembre 2023, les investissements institutionnels prévus pour 2024-25 et leur utilisation prévue pour l'exercice biennal 2024-25 sont les suivants:

En euros	Fonds d'amélioration du campus	Fonds d'innovation	Fonds de développement informatique	Fonds de financement des bourses
Solde prévisionnel au 31 décembre 2023	9 283 000	587 000	334 000	1 504 000
Investissements institutionnels supplémentaires proposés en 2024-25	500 000	400 000	300 000	1 200 000
Utilisation prévue en 2024-25	(2 500 000)	(200 000)	(525 000)	(1 200 000)
Solde prévisionnel au 31 décembre 2025	7 283 000	787 000	109 000	1 070 000

Fin décembre 2023, le Fonds pour l'amélioration du campus comprendra un financement réservé à la rénovation du pavillon Americas 2 (8,3 millions d'euros), qui représente la contribution totale du gouvernement italien de 8 millions d'euros reçue en 2023 et la contribution du Centre de 500 000 euros moins les dépenses prévues pour 2023 pour les honoraires de conception et de consultants. En 2024-25, les dépenses prévues de 2,5 millions d'euros couvriront les frais de conception et de consultants ultérieurs, ainsi qu'environ 2 millions d'euros pour les futurs travaux contractuels et 200 000 euros pour le contrôle du projet.

Le Fonds d'innovation disposera d'un solde attendu d'environ 587 000 euros au début de l'exercice biennal. Les dépenses prévues en 2023 utiliseront intégralement l'investissement institutionnel annuel de 200 000 euros pour 2023. L'utilisation de ces fonds étant difficile à prévoir car dépendant d'idées novatrices lancées par les différents programmes et unités, les prévisions incluent une dépense biennale égale au niveau de dépenses prévu pour 2022-23, soit environ 200 000 euros.

En ce qui concerne le Fonds de développement informatique, le Centre prévoit de dépenser la majeure partie de sa contribution annuelle pour 2023, ce qui laisse un solde en début d'exercice estimé à 334 000 euros pour la période 2024-25. Au cours de cette période, ICTS prévoit d'utiliser 525 000 euros pour moderniser diverses infrastructures informatiques, y compris le matériel et les logiciels, ainsi que pour étendre l'utilisation du cloud et soutenir de nouveaux efforts de rationalisation interne.

Le Fonds de financement des bourses dispose actuellement d'un solde prévu d'environ 1,07 million d'euros pour l'exercice biennal 2024-25. Des allocations basées sur les besoins de chaque programme éligible (à savoir ACTRAV, ACT/EMP et ILSGEN) seront fournies au début de chaque année. Ce type de financement doit être utilisé pour couvrir en partie les frais didactiques et de subsistance des mandants et renforcer le caractère tripartite des activités du Centre. Ces fonds s'ajoutent aux autres sources de financement disponibles pour ces programmes. L'objectif est d'affecter l'investissement institutionnel annuel réalisé par le Centre aux trois programmes concernés.

**Le Conseil est invité à approuver les propositions de programme et de budget pour 2024-25.**

# Annexes

## ANNEXE I: Cadre de résultats pour 2024-25

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
<b>PERFORMANCE TECHNIQUE</b>					
<b>Résultat 1</b>					
<b>Le Centre a étendu davantage la portée de ses services</b>					
Indicateurs de résultat	<b>Indicateur de résultat 1.A:</b> Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires directs (en pourcentage)	124% (pour un objectif biennal de 26%)	25%	MAP & eCampus	En comptant les INSCRIPTIONS aux cours (Un même apprenant sera compté plusieurs fois s'il s'inscrit à plusieurs cours)
	<b>Indicateur de résultat 1.B:</b> Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires indirects (en pourcentage)	163,8% (pour un objectif biennal de 150%)	50%	Activités indirectes sur l'eCampus et les plateformes eCampus externes organisées par le Centre	En comptant les INSCRIPTIONS aux cours (Un même apprenant sera compté plusieurs fois s'il s'inscrit à plusieurs cours)
<i>Produits liés au résultat 1</i>					
<p><i>Produit 1.1:</i> Un portefeuille reconstitué d'activités de formation présentielle</p> <p><i>Produit 1.2:</i> Une offre d'apprentissage en ligne encore améliorée</p> <p><i>Produit 1.3:</i> Des programmes de master positionnés en tant que niveau supérieur des services d'apprentissage du Centre</p> <p><i>Produit 1.4:</i> Services de soutien renforcés par les technologies numériques pour les intermédiaires institutionnels</p> <p><i>Produit 1.5:</i> Une suite de services de renforcement des capacités au niveau du système</p>					
Indicateurs de produit	Indicateur de produit 1.1: Nombre d'inscriptions aux activités de formation proposées par le Centre	267 104 10 709 F2F 256 395 DL	Au moins 335 000	MAP, eCampus, Solcomm	<p>Avec des objectifs spécifiques pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le type de formation (au moins 15 000 inscriptions aux activités de formation présentielle et au moins 320 000 inscriptions aux activités d'apprentissage à distance),</li> <li>Le genre (au moins 45%* de femmes pour les deux types d'activités), et</li> <li>L'affiliation aux mandants de l'OIT (au moins 30% de tous les apprenants inscrits aux activités de formation proviennent des mandants de l'OIT, dont 50%* de femmes, et</li> <li>L'affiliation à l'OIT (au moins 500 inscriptions aux activités de formation en présentiel et au moins 3 500 inscriptions aux activités d'apprentissage à distance).</li> <li>Nombre d'inscriptions à la TSD (400)</li> </ul> <p>*Objectif de pourcentage de femmes pour l'exercice biennal 2024-25 conformément au Plan d'action de l'OIT pour l'égalité des genres 2022-2025. Base de référence 2020-21: 38% de femmes parmi tous les participants, 41% de femmes parmi les mandants tripartites</p>

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
	Indicateur de produit 1.2: Nombre d'inscriptions aux activités menées par des intermédiaires institutionnels via les plateformes en ligne hébergées par le Centre	15 556	Au moins 23 000	Plateformes eCampus externes organisées par le Centre	Capturer la portée indirecte via les plateformes d'apprentissage en ligne créées avec des intermédiaires institutionnels et hébergées par le Centre.
	Indicateur de produit 1.3: Nombre d'inscriptions aux programmes de master de la TSD	332	400	eCampus	
	Indicateur de produit 1.4: A Pourcentage d'activités de formation conçues/dispensées en partenariat avec l'OIT et d'autres institutions de formation	62,4% 14,4%	66% 25%	MAP	Avec des objectifs spécifiques pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>Le pourcentage d'activités de formation conçues/dispensées en partenariat avec les départements techniques du BIT et/ou les bureaux extérieurs de l'OIT (66%)</li> <li>Le pourcentage d'activités de formation conçues/dispensées en partenariat avec d'autres institutions de formation (25%)</li> </ul>
	Indicateur de produit 1.4: B Pourcentage de services hors formation dans le portefeuille de renforcement des capacités du Centre	32%	33%	MAP	Ventilés par sous-catégorie de services hors formation et par type de clients institutionnels - au moins 30% d'entre eux doivent provenir des mandants de l'OIT
	Indicateur de produit 1.5: Nombre d'organisations atteintes par des services de renforcement des capacités non liés à la formation pour les intermédiaires institutionnels	n.d.	25	MAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement pour les intermédiaires institutionnels (au moins 20 organisations ayant commandé au Centre des services de développement de produits ou des services de conseil en matière de stratégie)</li> <li>Nombre d'organisations atteintes par des services de renforcement des capacités à l'échelle du système (au moins 5 organisations ayant commandé au Centre des services de communication, de plaidoyer ou de gestion d'événements)</li> </ul>

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
Résultat 2 Indicateurs de résultat	<b>Le Centre a encore accru la qualité de ses services</b> <b>Indicateur de résultat 2.A:</b> Taux de satisfaction quant aux services	4,5	4,5	Questionnaires postérieurs à la fin du service (moyenne des réponses à la question sur la satisfaction globale)	Ventilé par canal de service • Services de formation • Campagnes de communication • Événements • Services de conseil Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une insatisfaction élevée et 5 à une satisfaction élevée
	<b>Indicateur de résultat 2.B:</b> Preuve de retombées de service	83,2%	85% à déterminer à déterminer 90% des missions débouchent sur un plan	Formation: eCampus (résultats des questionnaires post-KAT) Campagnes de communication: Google et analyse des médias sociaux Événements: Enquêtes auprès des utilisateurs Services de conseil: sondage en fin de service	Preuve de prestation réussie suivie par canal de service: • Taux d'acquisition des connaissances (pour les services de formation), • Taux d'engagement soutenu (pour les campagnes de communication), • Connexions établies (pour les événements), • Plans d'amélioration des performances (pour les services de conseil). Pour les services de formation: ventilation également par modalité de formation
	<b>Indicateur de résultat 2.C:</b> Preuve d'amélioration des performances	50% (pour un objectif biennal de 52%) n.d. 50% n.d.	75% 75% 55%  50% 50% 50%	Campagnes de formation et de communication: Enquêtes d'évaluation externes Événements et services de conseil: Évaluations de suivi	Preuve d'amélioration des performances suivie par canal de service: • Taux d'application des connaissances (pour les services de formation), • Changement de comportement (pour les événements et les campagnes de communication), • Amélioration des capacités institutionnelles (pour les services de conseil). Pour les services de formation: • Pourcentage de participants aux activités de formation qui donnent des exemples concrets d'application des connaissances. Événements: • Pourcentage de participants qui donnent des exemples concrets de la façon dont leurs performances se sont améliorées à la suite de l'événement (objectif de 75%). Communication et plaidoyer: • Pourcentage de répondants qui donnent des exemples concrets sur la façon dont la campagne a changé leur comportement. Services de conseil: • Pourcentage de clients institutionnels qui passent à la mise en œuvre des plans d'amélioration des performances.

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires	
Produits liés au résultat 2	<i>Produit 2.1</i> : Une base de données probantes sur les résultats et l'impact des services du Centre améliorée <i>Produit 2.2</i> : Un système d'analytique de l'apprentissage plus sophistiqué <i>Produit 2.3</i> : Une meilleure compréhension de l'efficacité du travail du Centre par rapport à d'autres agences des Nations Unies ayant un mandat de renforcement des capacités <i>Produit 2.4</i> : Un système de mentorat et de suivi de l'apprentissage après la formation					
	Indicateur de produit 2.1: Nombre de catégories de services de renforcement des capacités faisant l'objet d'une évaluation externe annuelle	2	4		Outre les campagnes de formation et de communication, le Centre sous-traite des évaluations externes annuelles d'au moins un service phare de facilitation d'événements et d'au moins une mission de conseil.	
	Indicateur de produit 2.2: Évaluation du système d'analytique de l'apprentissage du Centre sur la voie de la sophistication	Niveau 2,5	Niveau 3,5		Matrice de sophistication du système d'analytique de l'apprentissage	Sur la base du modèle développé par Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics . Canberra: Bureau de l'apprentissage et de l'enseignement du gouvernement australien. Disponible à: <a href="http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf">http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf</a> Poursuivre le développement des tableaux de bord de l'analytique de l'apprentissage du Centre aux niveaux micro, méso et macro
	Indicateur de produit 2.3: Le Centre a une meilleure compréhension de sa compétitivité à l'échelle du système des Nations Unies en tant que prestataire de services de renforcement des capacités	n.d.	à déterminer		Rapport de l'exercice d'analyse comparative de 2025	
	Indicateur de produit 2.4: Nombre d'anciens participants aux activités en tutorat rejoignant le réseau d'anciens participants	n.d.	1 000			
<b>DIMENSION</b>						
<b>Résultat 3</b>						
Indicateurs de résultat	<b>Le Centre a diversifié davantage ses sources de revenus</b>					
	Part de la contribution nette totale des produits gagnés par rapport à la contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels	56%	57%		ORACLE	

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
Produits liés au résultat 3	<p>Produit 3.1: Des partenariats de développement plus nombreux et plus forts avec les sponsors</p> <p>Produit 3.2: Contribution accrue des services rémunérés aux produits gagnés</p> <p>Produit 3.3: Renforcement de la capacité interne d'acquisition et de gestion de projets</p>				
	Indicateur de produit 3.1: Croissance du nombre d'accords de financement par année	29%	15%	PMSU	L'objectif pour 2022-23 visait une croissance de 5% au cours de l'exercice biennal. L'objectif 2024-25 se situe prudemment à mi-chemin entre celui pour 2022-23 et les résultats relevés en juillet 2023.
	Indicateur de produit 3.2: Retour sur investissement des dépenses de promotion Définition: Taux des recettes brutes générées par les activités et services de renforcement des capacités par rapport à l'investissement brut dans les opérations de marketing consenti pour les promouvoir	5:1	5:1	Bases de données internes	Cours ouverts promus avec des instruments ciblés via le mécanisme de marketing numérique du Bureau du Directeur de la formation Promotion des services de renforcement des capacités auprès des partenaires institutionnels par le biais de plans spécifiques à chaque segment.
Résultat 4	Indicateur de produit 3.3: Nombre de projets d'un budget supérieur à 500 000 euros attribués au Centre	5	8	ODPS/PMSU	La base de référence inclut deux grands projets avec le FIDA arrivés à un stade avancé de négociation en juillet 2023 et qui doivent être signés avant la fin de l'année 2023
	<b>Le Centre a continué à améliorer son efficacité opérationnelle</b>				
Produit lié au résultat 4	Produit 4: Davantage de processus opérationnels rationalisés et numérisés				
Indicateur de produit	Nombre de processus opérationnels examinés	4	6	FINSERV/ICTS	Mettre l'accent sur l'inscription des participants et sur la facturation connexe (commerce électronique), l'examen des accords de financement et de la signature électronique, ainsi que sur les voyages



Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
<b>PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE</b>					
<b>DIMENSION</b>					
<b>Résultat 5</b>					
<b>Le personnel du Centre est motivé et compétent</b>					
Indicateurs de résultat	Pourcentage du personnel décrivant le Centre comme un employeur de choix à la fois à l'échelle du système des Nations Unies et sur le marché du travail local	n.d.	80%	Enquête sur la perception du personnel	
<i>Produits liés au résultat 5</i>	<i>Produit 5.1:</i> Des opérations du SRH améliorées numériquement et rationalisées <i>Produit 5.2:</i> Un milieu de travail plus diversifié et inclusif <i>Produit 5.3:</i> Des approches novatrices pour assurer la responsabilisation du personnel <i>Produit 5.4:</i> Un système consolidé de gestion des documents de gouvernance interne (IGDS)				
Indicateurs de produit	Indicateur de produit 5.1: Mise en place d'un nouveau système de gestion des performances	n.d.	Deuxième semestre 2025	SRH	
	Indicateur de produit 5.2: Augmentation du nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques originaires de pays sous-représentés ou non représentés		Au moins trois recrutements	SRH	
	Indicateur de produit 5.3: Taux de conformité de l'évaluation des performances	65%	70% Deuxième semestre 2025	SRH	
	Indicateur de produit 5.4: Toutes les politiques du SRH (minutes, notes d'information, circulaires) sont examinées ou consolidées pour être maintenues, modifiées ou supprimées.	n.d.	80% Deuxième semestre 2025	SRH	
<b>Résultat 6</b>					
<b>La modernisation du campus s'est poursuivie</b>					
Indicateurs de résultat	<b>Indicateur de résultat 6:</b> alignement sur les normes internationales applicables en termes de qualité des installations et des services hôteliers et de formation.	n.d.	Normes de qualité évaluées, équivalentes à un standard commercial 3*	Audit externe	

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
<i>Produits liés au résultat 6</i>	<p><i>Produit 6.1:</i> La rénovation du pavillon Americas 2 a progressé</p> <p><i>Produit 6.2:</i> Les capacités internes de gestion d'événements ont été renforcées</p> <p><i>Produit 6.3:</i> Les services et les installations du campus ont été améliorés et normalisés</p>				
Indicateurs de produit	<p>Indicateur de produit 6.1: La remise en état du pavillon Americas 2 a progressé</p> <p>Indicateur de produit 6.2: Les capacités internes de gestion d'événements ont été renforcées</p> <p>Indicateur de produit 6.3: Les services et les installations du campus ont été améliorés et normalisés</p>	<p>Accord de financement avec le pays hôte</p> <p>Aucun membre du personnel ayant une expertise en gestion d'événements</p> <p>Note moyenne de 4,1 sur 5 dans les évaluations des utilisateurs</p>	<p>Conception achevée</p> <p>Deux membres du personnel ayant une expertise en gestion d'événements</p> <p>Note moyenne de 4,3 sur 5 dans les évaluations des utilisateurs</p>	<p>Procès-verbaux des réunions du Comité directeur</p> <p>Dossiers personnels du SRH</p> <p>ReviewPro</p>	
<b>Résultat 7</b>	<b>Résultat 7: Les technologies numériques déployées par le Centre sont inclusives et sécurisées</b>				
Indicateurs de résultat	Le Centre est certifié ISO/CEI 27001:2022	Certifié conforme à la norme ISO 27001, version 2013	Certifié conforme à la version 2022	Audit externe	L'ISO a publié une nouvelle version de sa norme de sécurité de l'information ISO/IEC 27001:2022 Système de management de la sécurité de l'information, qui renforce les contrôles dans les domaines des services en cloud et de la protection des données.
<i>Produits liés au résultat 7</i>	<p><i>Produit 7.1:</i> Des technologies de l'information et de la communication numériquement accessibles</p> <p><i>Produit 7.2:</i> Amélioration de la cybersécurité, de la protection des données, de la gouvernance et de la protection de la vie privée</p>				
Indicateurs de produit	<p>Indicateur de produit 7.1.1: Pourcentage de fonctionnaires suivant une formation sur l'accessibilité numérique</p> <p>Indicateur de produit 7.1.2: Sites web et plateformes informatiques centrales utilisés par le Centre qui font l'objet d'une évaluation externe de l'accessibilité et de la résolution des problèmes d'accessibilité critiques</p>	<p>20%</p> <p>2 plateformes centrales (site web public du Centre et eCampus)</p>	<p>60%</p> <p>3 plateformes centrales (recrutement en ligne, inscription en ligne, intranet)</p>	<p>Portail de formation du personnel</p> <p>Audit externe</p>	<p>Développer et renforcer les capacités et les compétences du personnel en matière d'accessibilité numérique. Lié à l'indicateur 14 de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap</p> <p>La conformité sera évaluée par rapport au à la règle pour l'accessibilité des contenus web (WCAG) 2.1 AA. Lié à l'indicateur 6.1 de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap sur l'évaluation de référence de l'accessibilité.</p>

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
	Indicateur de produit 7.1.3: Contenu d'apprentissage en ligne autoguidé numériquement inclusif et adapté aux dispositifs mobiles		Trois contenus de cours autoguidés révisés	Audit externe	Parallèlement à ces travaux sur le contenu de l'apprentissage en ligne, la liste de contrôle de l'assurance qualité de l'apprentissage à distance sera également réexaminée afin d'intégrer les optiques de l'inclusion numérique et de la convivialité mobile.
	Indicateur de produit 7.2.1: Pourcentage de membres du personnel qui suivent la nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité informatique	n.d.	90 %	Portail de formation du personnel	La formation de sensibilisation à la sécurité informatique a été revue et totalement modifiée en 2023. La norme minimale de cybersécurité des Nations Unies exige que tout le personnel des organisations/agences des Nations Unies suive une formation de sensibilisation sur une base régulière (éventuellement annuelle).
	Indicateur de produit 7.2.3: Le Centre a revu et mis à jour sa politique de conservation des données	n.d.	70% des services informatiques de base ont un mécanisme d'effacement des données en place	Système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS)	Compte tenu de la dépendance accrue à l'égard des services et des données numériques, le Centre doit procéder à une analyse, pour chaque service informatique de base, des exigences en matière de conservation des données, à la définition des périodes de conservation et à la mise en œuvre de mécanismes d'effacement des données.
<b>Résultat 8</b>	<b>Le Centre opère au plus haut niveau de bonne gouvernance</b>				
Indicateurs de résultat	Respect des normes de gouvernance financière, numérique et de communication à l'échelle du système des Nations Unies	Toutes les recommandations d'audit prioritaires traitées au cours de la période visée par le rapport	Ibid.	Rapports de mise en œuvre	
<i>Produits liés au résultat 8</i>	<i>Produit 8.1: Contrôle efficace Produit 8.2: Contrôles internes rigoureux Produit 8.3: Renforcement des pratiques de communication à l'échelle du Centre</i>				
Indicateurs de produit	Indicateur de produit 8.1: Audits financiers annuels sans réserve	Opinion d'audit non modifiée en 2022	Opinions d'audits non modifiées en 2024 et 2025	Rapport d'audit externe	
	Indicateur de produit 8.2: Recommandations de l'audit numérique interne de 2023 mises en œuvre		100%	Rapport d'audit interne	
	Indicateur de produit 8.3: Plans d'action 2024-25 pour les dimensions Promotion, Relations publiques et Communication interne du système de communication du Centre	n.d.	Un plan d'action par dimension		Dimensions Relations publiques et Communication interne coordonnées par DIR, appuyée par TDIR/LIP et les chefs des services internes Dimension Promotion coordonnée par TDIR/LIP, appuyés par ICTS

Niveau	Indicateur	Base de référence 2022-23 en juillet 2023	Échéance 2024-25	Source de vérification	Commentaires
<b>ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX</b>					
<b>Résultat</b>	<b>Le Centre s'aligne sur les documents d'orientation de l'OIT afin de promouvoir l'innovation, l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion, les normes internationales du travail, ainsi que le tripartisme et le dialogue social</b>				
Indicateur de résultat	Le Conseil d'administration du BIT reconnaît l'alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT		Chaque année	Notes du GB	Notes du GB couvrant le segment institutionnel
<i>Produits liés aux éléments stratégiques transversaux</i>	Élément 1: Le Centre est reconnu comme un pilier du mécanisme de connaissances et d'innovation de l'OIT Élément 2: Environnement d'apprentissage équitable et inclusif pour tous Élément 3: Promotion des messages de l'OIT sur les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme dans toutes les activités				
Indicateurs de produit	Part des projets financés par le Fonds d'innovation aboutissant à de nouveaux produits de renforcement des capacités	n.d.	50%	Dossiers du Fonds d'innovation	
	Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur les NIT, le tripartisme et le dialogue social	27,6% (NIT) 18,7% (dialogue social et tripartisme)	40% 30%	MAP	
	Pourcentage de participants à la formation déclarant que les NIT, le dialogue social et le tripartisme ont été explicitement mentionnés pendant la formation	90,8% (NIT) 86% (dialogue social et tripartisme)	90% 75%	Questionnaire soumis en fin de formation aux participants	
	Pourcentage de cours ouverts faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur l'égalité des genres et la diversité	19,8%	40%	MAP	
	Conformité avec l'objectif de portée pour les participants (hommes et femmes) fixé dans le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre femmes et hommes 2022-2025	53% 17% *Base de référence 2020-21 d'après le Plan d'action du BIT pour l'égalité entre femmes et hommes 2022-2025	54% 25%	MAP	Avec des objectifs spécifiques pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires du BIT participant aux activités de formation du Centre - au moins 55%</li> <li>Pourcentage d'hommes parmi les fonctionnaires du BIT participant à des activités de formation sexospécifiques du Centre - au moins 25%</li> </ul> *Objectifs de l'exercice biennal 2024-25 conformément au Plan d'action du BIT pour l'égalité entre femmes et hommes 2022-2025

## ANNEXE II: Résumé comparatif des ressources en personnel (budget ordinaire et budget variable) pour les périodes 2022-23 et 2024-25

Grade	2022-23 Budget				2024-25 Projet de budget			
	Personnel inscrit au budget ordinaire		Personnel inscrit au budget variable (VB)		Personnel inscrit au budget ordinaire		Personnel inscrit au budget variable (VB)	
	ETP <sup>4</sup>	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé	ETP	Coût estimé
ADG	2,0	474 000	–	–	–	–	–	–
D.2 <sup>5</sup>	2,0	448 000	–	–	4,0	1 231 000	–	–
D.1	2,0	485 000	–	–	2,0	598 000	–	–
P.5	36,0	6 372 000	2,0	415 000	30,0	6 203 000	4,0	838 000
P-4	50,0	7 697 000	6,0	876 000	46,0	8 249 000	4,0	663 000
P-3	14,0	1 629 000	6,0	735 000	36,0	4 619 000	8,0	1 050 000
P-2	10,0	995 000	6,0	542 000	24,0	2 437 000	6,0	695 000
P-1	–	–	2,0	147 000	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>116,0</b>	<b>18 100 000</b>	<b>22,0</b>	<b>2 715 000</b>	<b>142,0</b>	<b>23 337 000</b>	<b>22,0</b>	<b>3 246 000</b>
G.7	6,0	660 000	–	–	8,0	912 000	–	–
G.6	34,0	3 142 000	–	–	28,0	2 853 000	–	–
G.5	59,0	5 019 000	4,0	333 000	67,0	5 968 000	4,0	360 000
G.4	58,0	3 989 000	8,0	558 000	34,0	2 545 000	20,0	1 435 000
G.3	15,0	873 000	28,0	1 651 000	11,0	617 000	16,0	944 000
G.2	2,0	119 000	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>174,0</b>	<b>13 802 000</b>	<b>40,0</b>	<b>2 542 000</b>	<b>148,0</b>	<b>12 895 000</b>	<b>40,0</b>	<b>2 739 000</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>290,0</b>	<b>31 902 000</b>	<b>62,0</b>	<b>5 257 000</b>	<b>290,0</b>	<b>36 232 000</b>	<b>62,0</b>	<b>5 985 000</b>

<sup>4</sup> Équivalent temps plein.

<sup>5</sup> Le poste de Directeur du Centre est occupé au niveau D2 depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023, tandis que celui de Directeur adjoint sera reclassé au niveau D1 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

## ANNEXE III: Ressources en personnel (budget ordinaire et budget variable) par grade et unité organisationnelle pour 2024-25

Unité organisationnelle	Catégories des services organiques et supérieures										Catégorie des services généraux							Total général des dépenses (en euros)	
	ADG	D2 <sup>6</sup>	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total ETP <sup>7</sup>	Total dépenses (en euros)	G7	G6	G5	G4	G3	Total ETP	Total dépenses (en euros)		
Bureau du Directeur	-	4,0	-	-	-	-	-	-	4,0	1 231 000	4,0	-	-	-	-	4,0	451 000	8,0	1 682 000
Turin School of Development <sup>8</sup>	-	-	-	-	-	4,0	-	-	4,0	502 000	-	-	2,0	2,0	-	4,0	339 000	8,0	841 000
<b>Total</b>	-	<b>4,0</b>	-	-	-	<b>4,0</b>	-	-	<b>8,0</b>	<b>1 733 000</b>	<b>4,0</b>	-	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	-	<b>8,0</b>	<b>790 000</b>	<b>16,0</b>	<b>2 523 000</b>
Programmes de formation	-	-	2,0	26,0	36,0	38,0	28,0	-	130,0	20 060 000	2,0	12,0	42,0	36,0	18,0	110,0	8 834 000	240,0	28 894 000
<b>Total</b>	-	-	<b>2,0</b>	<b>26,0</b>	<b>36,0</b>	<b>38,0</b>	<b>28,0</b>	-	<b>130,0</b>	<b>20 060 000</b>	<b>2,0</b>	<b>12,0</b>	<b>42,0</b>	<b>36,0</b>	<b>18,0</b>	<b>110,0</b>	<b>8 834 000</b>	<b>240,0</b>	<b>28 894 000</b>
Services financiers	-	-	-	2,0	4,0	2,0	-	-	8,0	1 436 000	-	4,0	8,0	8,0	-	20,0	1 811 000	28,0	3 247 000
Installations et services internes	-	-	-	2,0	4,0	-	-	-	6,0	1 118 000	-	4,0	8,0	6,0	6,0	24,0	2 005 000	30,0	3 123 000
Services médicaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	2,0	175 000	2,0	175 000	
Services des ressources humaines	-	-	-	2,0	2,0	-	-	-	4,0	738 000	-	6,0	3,0	2,0	3,0	14,0	1 129 000	18,0	1 867 000
Service des technologies de l'information et de la communication	-	-	-	2,0	4,0	-	2,0	-	8,0	1 497 000	2,0	2,0	6,0	-	-	10,0	891 000	18,0	2 388 000
<b>Total</b>	-	-	-	<b>8,0</b>	<b>14,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	-	<b>26,0</b>	<b>4 789 000</b>	<b>2,0</b>	<b>16,0</b>	<b>27,0</b>	<b>16,0</b>	<b>9,0</b>	<b>70,0</b>	<b>6 011 000</b>	<b>96,0</b>	<b>10 800 000</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	-	<b>4,0</b>	<b>2,0</b>	<b>34,0</b>	<b>50,0</b>	<b>44,0</b>	<b>30,0</b>	-	<b>164,0</b>	<b>26 582 000</b>	<b>8,0</b>	<b>28,0</b>	<b>71,0</b>	<b>54,0</b>	<b>27,0</b>	<b>188,0</b>	<b>15 635 000</b>	<b>352,0</b>	<b>42 217 000</b>
Personnel inscrit au budget ordinaire										23 337 000							12 895 000		36 232 000
Personnel inscrit au budget variable										3 246 000							2 739 000		5 985 000

<sup>6</sup> Le poste de Directeur du Centre est occupé au niveau D2 depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2023, tandis que celui de Directeur adjoint sera reclassé au niveau D1 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

<sup>7</sup> Équivalent temps plein.

<sup>8</sup> La Turin School of Development est liée aux activités de formation.



---

International **T**rainin**G** Centre  
Centre international de **f**ormation  
Centro Internacional de **F**ormación