

Conseil du Centre

89^e session, novembre 2025

CC 89/2/1

POUR DÉCISION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Plan stratégique pour la période 2026-2029

Des services de formation et de renforcement des capacités
innovants pour parvenir à la justice sociale par le travail décent

Avant-propos

Le Centre international de formation («le Centre») est l'organe de formation et de développement des capacités de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Le Centre est une entité semi-autonome placée sous la supervision de l'OIT mais régie par ses propres statuts et dépendant grandement des recettes propres pour assurer sa viabilité financière. Il offre une gamme diversifiée de services de formation et de renforcement des capacités destinés principalement aux mandants tripartites de l'OIT.

Le travail du Centre est guidé par un plan stratégique quadriennal et précisé dans un programme et budget biennal (P&B), tous deux approuvés par le Conseil du Centre. Le projet de plan stratégique décrit dans ce document couvre le prochain cycle de planification 2026-2029 et doit être lu conjointement avec les propositions de P&B 2026-27 du Centre.

Le Plan stratégique du Centre est guidé par deux documents de niveau supérieur, à savoir le Plan stratégique pour 2026-2029 et le Programme et budget 2026-27 de l'OIT. Ces documents prévoient que le Centre contribuera par des services de formation et de renforcement des capacités innovants à la promotion de la justice sociale par le travail décent, et donc à l'accélération du changement positif pour atteindre les Objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Quatre domaines de résultats essentiels à la réussite ont été identifiés: i) une gouvernance du travail inclusive et efficace; ii) un plein emploi productif et des entreprises durables pour un travail décent; iii) l'égalité et la protection au travail; et iv) la cohérence des politiques pour des transitions équitables. Ensemble, ces quatre domaines sont destinés à alimenter un contrat social renouvelé ancré dans l'Agenda pour le travail décent et soutenu par une Coalition mondiale pour la justice sociale.

Conformément au «Pacte pour l'avenir» adopté à l'occasion du Sommet de l'avenir des Nations Unies de 2024, le Centre poursuivra sa transformation numérique, en continuant d'investir dans ses effectifs internes et en exploitant les compétences essentielles énumérées dans l'Agenda ONU 2.0 dans le cadre de son portefeuille de formation et des principaux moteurs de son modèle d'exploitation. Une attention particulière sera accordée aux résultats finaux du deuxième Sommet mondial pour le développement social (Doha, Qatar, 4-6 novembre 2025) et à ses implications pour l'OIT et le Centre dans les années à venir.

Ces développements se produiront dans le contexte d'un paysage multilatéral en évolution rapide, caractérisé, entre autres, par des tensions géopolitiques, des restrictions budgétaires et une diminution de l'aide au développement, nécessitant un contrôle strict des coûts internes combiné à des approches innovantes et à des alliances d'apprentissage. Le Centre s'y attellera, tout en restant fidèle à ses valeurs et à son mandat fondamental, qui est de fournir des services de formation et de renforcement des capacités, principalement aux mandants tripartites de l'OIT.

Fort de plus de 60 ans d'existence et d'une capacité éprouvée à s'adapter aux nouvelles réalités, le Centre est bien placé pour relever ces défis et affronter ces transformations.

Christophe Perrin
Directeur

Introduction

Le monde fait face à des **changements rapides**, entraînés par des forces politiques, économiques, sociales, technologiques et environnementales, qui créent des possibilités de croissance économique inclusive mais présentent également des défis en matière de justice sociale et de travail décent. Les inégalités structurelles, la pauvreté, le changement climatique et le déclin de l'espace démocratique entravent la stabilité mondiale, tandis que la méfiance à l'égard des institutions menace le multilatéralisme.

Bien que les marchés du travail mondiaux aient fait preuve de résilience et que l'activité économique ait retrouvé son niveau d'avant la pandémie dans toutes les régions, des **défis** considérables persistent. De nombreux travailleurs sont confrontés à des conditions dangereuses, à de bas salaires et à une protection sociale inadéquate, tandis que les entreprises sont en butte à des contraintes financières et technologiques. Les tensions géopolitiques compromettent encore davantage les droits au travail et le dialogue social. Parallèlement, des **possibilités** s'ouvrent grâce à sensibilisation croissante à la justice sociale, à la reconnaissance accrue des droits au travail dans les accords commerciaux et aux avancées technologiques en matière d'intelligence artificielle (IA) et d'automatisation, qui pourraient améliorer la productivité et le bien-être si elles sont gérées de manière efficace et réactive par le biais d'institutions et de politiques solides.

L'OIT doit naviguer dans un paysage de plus en plus incertain, en mettant l'accent sur la collaboration urgente pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) et renforcer les efforts mondiaux dans le sens du développement social. À cet égard, et compte tenu des résultats du deuxième Sommet mondial pour le développement social (novembre 2025), le Centre jouera un rôle important dans l'accélération de la mise en œuvre de la justice sociale grâce à des solutions de formation transformatrices et à des services de renforcement des capacités connexes. La mission du Centre sera de **renforcer la capacité des mandants tripartites de l'OIT** et, plus généralement, des individus et des institutions du monde du travail à réussir les transitions nécessaires pour faire de la justice sociale une réalité.

Mandat spécifique du Centre dans le cycle de planification 2026-2029

Guidé par la mission et la vision de haut niveau de l'OIT, le mandat du Centre pour le cycle de rapport 2026-2029 est de **faire progresser la justice sociale par le travail décent en fournissant des services de formation et de renforcement des capacités innovants en priorité aux mandants tripartites de l'OIT**, et ce dans le cadre analytique de l'approche commune des Nations Unies en matière de développement des capacités et en application de la stratégie de développement des capacités de l'OIT. Grâce à des services de formation et de renforcement des capacités numériques et centrés sur l'humain, le Centre autonomise les individus et les organisations tout en favorisant l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion. En tirant parti de partenariats stratégiques et de la coopération internationale, le Centre aide les principaux mandants de l'OIT à réussir des transitions justes, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte dans un monde du travail en évolution rapide.

Dans le cadre de ce mandat et en étroite collaboration avec l'OIT et avec le soutien technique de cette dernière, le Centre renforcera encore sa position en tant que **prestataire mondial de services de formation et de renforcement des capacités en matière de justice sociale par le travail décent, principalement pour les mandants tripartites de l'OIT**. Le Centre servira les décideurs politiques, les employeurs, les syndicats et les praticiens du développement grâce à un large éventail

de solutions de formation transformatrices et de services de diffusion de connaissances.

Œuvrant dans un environnement opérationnel instable et faisant face à des changements inévitables, le Centre **tirera parti de la transformation numérique, des partenariats stratégiques et des méthodologies d'apprentissage innovantes** pour atteindre un public mondial croissant grâce à ses services percutants. Il étendra son impact tout en reconnaissant la nécessité d'un contrôle strict des coûts et, par conséquent, en planifiant son action autour d'un budget à croissance zéro des coûts fixes. La croissance sera rendue possible en favorisant une culture institutionnelle de l'entrepreneuriat social; en catalysant des approches multidisciplinaires et une action concertée en réponse à des défis complexes en matière de développement; en encourageant des partenariats avec d'autres organisations internationales, des universités et des acteurs du secteur privé; et, grâce à des investissements dans des modèles d'apprentissage hybrides et améliorés par la technologie, en veillant à ce que ses services restent accessibles, évolutifs et adaptables à l'évolution des besoins des mandants de l'OIT dans le monde entier.

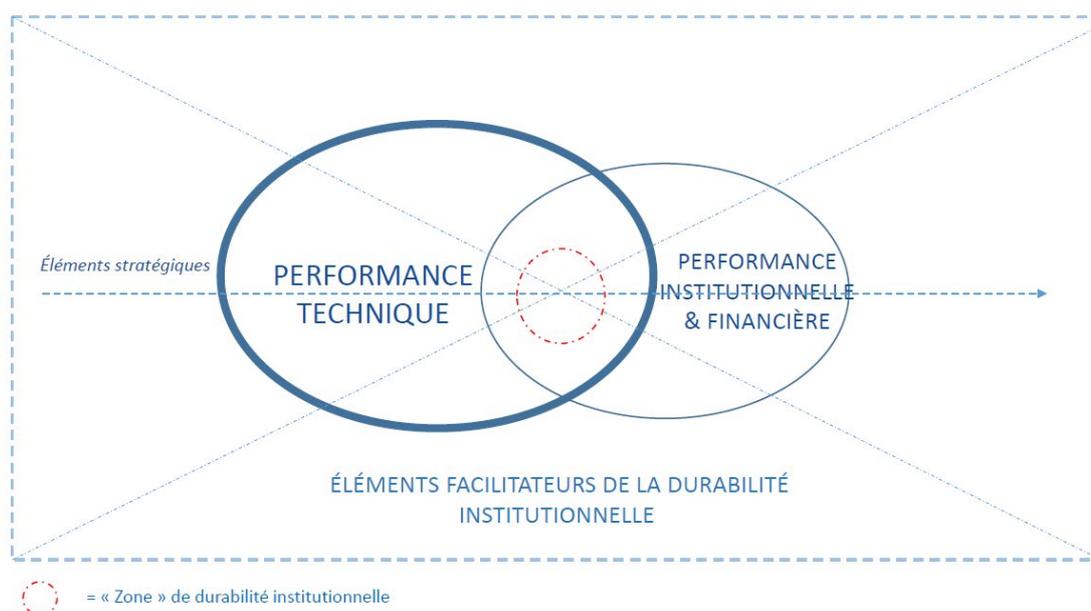
Stratégie de durabilité

Soucieuse de l'équilibre complexe entre son mandat social et sa forte dépendance à l'égard des recettes propres, la stratégie de durabilité du Centre fait la distinction entre **une dimension de performance technique et une dimension de gouvernance et de performance financière, soutenue par un environnement organisationnel sain et une durabilité institutionnelle**. Le modèle distingue également plusieurs **éléments transversaux liés aux objectifs fondamentaux de l'OIT**.

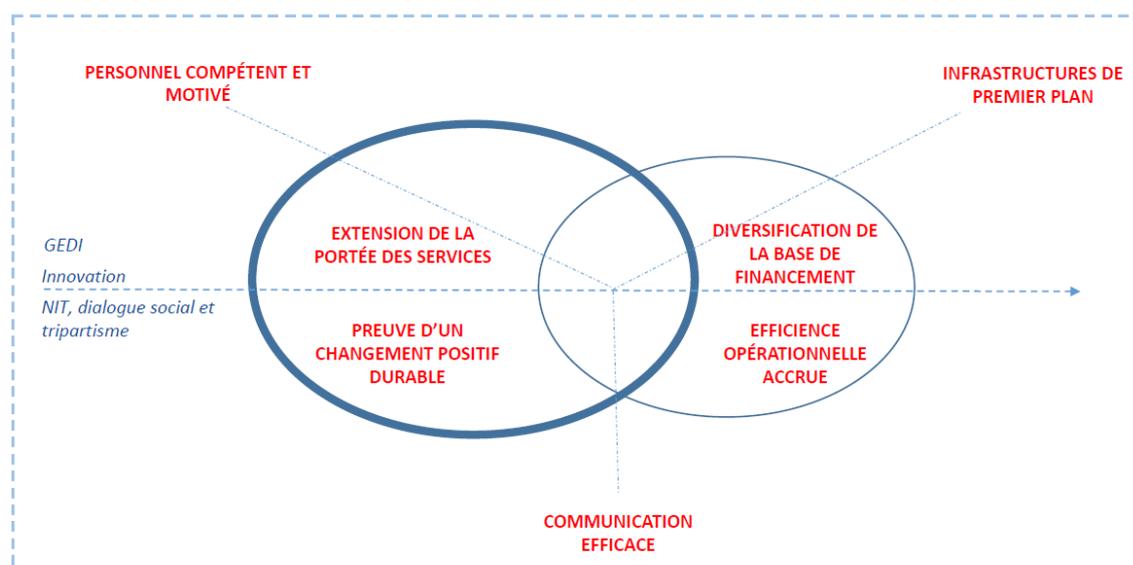
Plus précisément, et comme illustré ci-après, la **performance technique** du Centre est capturée à la fois en termes de **portée de ses services et de résultat et impact de ceux-ci**. La **performance institutionnelle et la performance financière** du Centre sont évaluées en mettant l'accent sur le renforcement de la gouvernance et du contrôle, sur la diversification de la base de ressources et sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles. De leur côté, les éléments facilitateurs d'un **environnement organisationnel sain et de performances institutionnelles durables** mettent l'accent sur un modèle opérationnel résilient, agile et adaptatif, reposant sur un personnel motivé et compétent, une infrastructure de premier ordre ainsi qu'une communication stratégique et efficace. Les **éléments stratégiques transversaux** resteront: i) les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme; ii) l'innovation; et iii) l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.

Sur la base de cette stratégie de durabilité, la performance institutionnelle du Centre exige un **équilibre dynamique entre objectifs financiers et non financiers, dans le respect des normes de bonne gouvernance d'une organisation de la fonction publique internationale**.

La stratégie de développement durable du Centre



Domaines de résultats



Pour plus d'informations sur les résultats, les extrants et les indicateurs de performance de haut niveau qui guideront les travaux du Centre au cours de l'exercice biennal 2026-27, veuillez vous référer aux propositions de programme et budget.

Groupes cibles

Le principal groupe cible du Centre est constitué des mandants tripartites de l'OIT, représentés au sein de son Conseil par les gouvernements, les organisations d'employeurs et d'entreprises et les organisations de travailleurs. Le Centre collaborera également avec les partenaires de développement de l'OIT, notamment d'autres agences des Nations Unies et des organisations non gouvernementales.

Dans ce cadre, le Centre s'adresse **à la fois aux apprenants individuels et aux organisations** et établit donc une distinction entre le développement des capacités individuelles et celui des capacités institutionnelles. Il est explicitement reconnu ici que le *développement des capacités individuelles et le développement des capacités institutionnelles sont interdépendants*; la distinction ne vise qu'à mieux différencier le canal de service. Aux mêmes fins, le portefeuille du Centre reconnaît un troisième niveau d'intervention de ses services de renforcement des capacités: celui du système, le terme «système» désignant l'espace public dans lequel les individus et les organisations interagissent. Contrairement au développement des capacités individuelles et institutionnelles, qui met l'accent sur des acteurs uniques, les services de renforcement des capacités au niveau du système mettent l'accent sur les liens entre ces acteurs.

Structure du portefeuille

Conformément à la distinction analytique entre le développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système, le portefeuille du Centre distinguera les **services de formation et de renforcement des capacités destinés aux individus et les services destinés aux organisations et au niveau du système**. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les services destinés aux individus impliquent principalement la formation, mais également le coaching, le conseil et l'apprentissage entre pairs, dispensés en ligne, en face à face (sur le campus et sur le terrain) et en réalité virtuelle. Les services aux institutions et au niveau du système comprennent les conseils stratégiques et le soutien au développement de produits d'apprentissage, des activités de partage des connaissances et des activités de communication et de plaidoyer. Il est préférable que ces services soient combinés à tous les niveaux du système sous forme de programmes intégrés avec des parcours d'apprentissage en plusieurs étapes plutôt que sous forme d'activités autonomes. De cette manière, l'amélioration des performances individuelles contribuera à renforcer les performances institutionnelles et vice versa, soutenues par un environnement plus propice avec des connecteurs plus forts entre les acteurs.

Structure du portefeuille

	Objectif immédiat	Moyens d'action principaux	Résultat escompté	Unique Caractéristique
Développement des capacités individuelles	Renforcer la capacité d'exécution d'un individu	Formation en tutorat (en ligne, en présentiel et en réalité virtuelle) Auto-apprentissage avec ou sans support d'IA Coaching, conseil Apprentissage entre pairs Programmes de master	Renforcement des compétences fonctionnelles et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles	Portabilité (les compétences se déplacent avec l'individu)
Renforcement des capacités institutionnelles	Renforcer la capacité d'exécution d'une institution	Conseils en matière de stratégie Soutien au développement de produits (y compris solutions en plateforme)	Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable	Ancrage dans les organisations grâce à des plans, des systèmes, des processus et des outils

Renforcement des capacités au niveau du système	Renforcer le tissu du système social au sein duquel les individus et les organisations interagissent	Facilitation d'événements de dialogue et de conférences Campagnes de communication et de plaidoyer	Environnement plus favorable à la promotion de la justice sociale par le travail décent	Concentration sur les «règles du jeu», y compris les éléments intangibles tels que les valeurs et les perceptions
--	--	---	---	---

Examen plus approfondi de chaque actif du portefeuille

Les services de développement des capacités pour les individus prendront généralement la forme de formations continues par lots pour 20 à 50 personnes et impliqueront un effort d'apprentissage de 1 à 30 heures pour les certificats de participation, d'au moins 60 heures d'apprentissage pour un certificat de réussite et d'au moins 300 heures d'apprentissage pour un diplôme. Les cours en ligne ouverts à tous et les académies en face à face s'écartent de cette norme, car ils peuvent atteindre des centaines de personnes.

Une exception importante est constituée par les programmes de master de la Turin School of Development (TSD), une collaboration entre le Centre et des universités. Les programmes de master ont une durée d'un an et sont dispensés en trois étapes, combinant l'apprentissage en ligne, la formation en face à face et la rédaction d'une thèse de master. Le diplôme de master est délivré par l'Université tandis que le Centre délivre en plus un diplôme. Au cours du cycle stratégique 2022-2025, le Centre a collaboré avec deux universités italiennes, proposé chaque année sept programmes de master et atteint entre 150 et 250 étudiants.

Les services de développement des capacités visant à renforcer les capacités institutionnelles s'adressent généralement à une seule organisation et impliquent souvent une série de points de contact tels que des réunions de diagnostic, des enquêtes, des ateliers de planification, la co-création de documents de stratégie et, dans le cas du développement de produits d'apprentissage, un support informatique pour créer des chatbots, des plateformes d'apprentissage ou des modules d'apprentissage. De son côté, le développement des capacités au niveau du système comprend généralement des activités de partage des connaissances en face à face, hybrides ou entièrement en ligne, telles que des événements de dialogue, des retraites et des conférences pour des groupes de 20 à 1 000 personnes et d'une durée inférieure à une semaine. Les activités de communication et de plaidoyer englobent le soutien à l'image de marque et les campagnes, dans ce dernier cas souvent multicanaux et engageant un public de masse.

Au cours du cycle de planification 2022-2025, environ deux tiers des activités du Centre étaient liées à la formation individuelle et au soutien au renforcement des capacités. Cette pondération des actifs dans la composition du portefeuille s'est révélée durable et a permis au Centre d'étendre la portée de ses services tout en recouvrant ses coûts. Au cours du cycle de planification 2026-2029, **le Centre s'efforcera de conserver la pondération actuelle des actifs entre les services de renforcement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système.**

Priorités thématiques

Afin d'accélérer le changement positif vers la justice sociale par le travail décent, et en pleine conformité avec le Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029, les travaux du Centre se concentreront sur **quatre priorités thématiques mutuellement liées et interdépendantes**:

1. Une gouvernance du travail inclusive et efficace
2. Le plein emploi productif et des entreprises durables au service du travail décent
3. L'égalité et la protection au travail

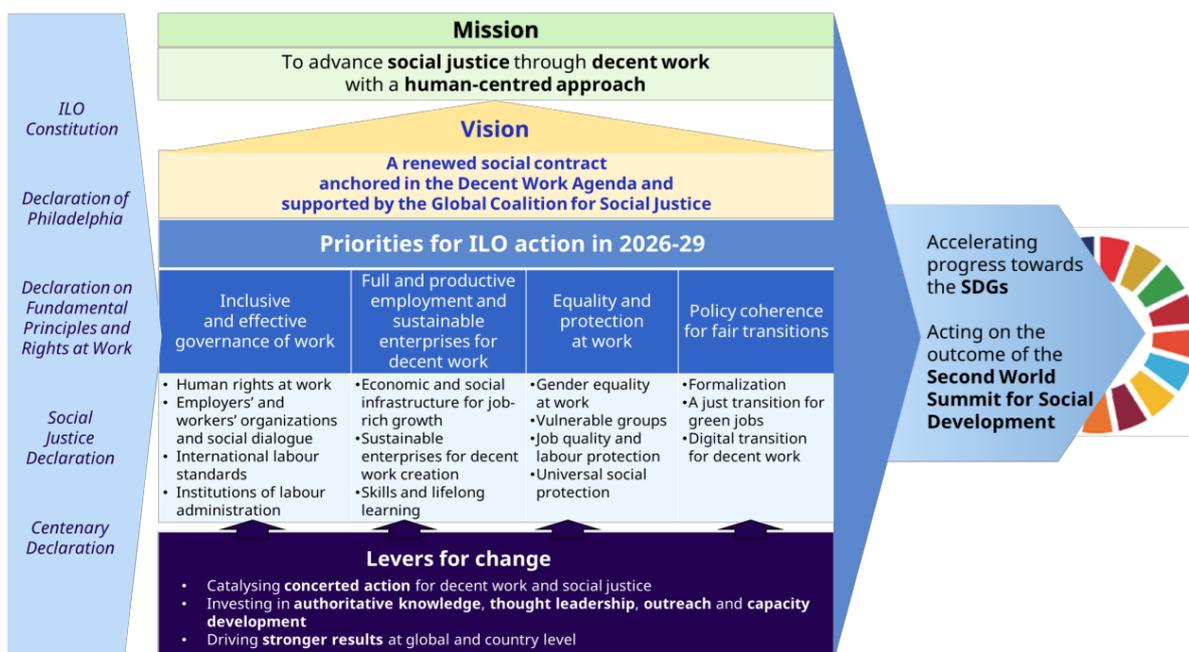
4. Des politiques cohérentes à l'appui de transitions justes, en mettant ici l'accent sur les transitions numériques justes

Un appel à des transitions numériques justes

« Faire en sorte que les avancées technologiques restent centrées sur l'humain et qu'elles aient des retombées justes pour tous dans le monde du travail. L'arrivée des plateformes de travail numériques et des systèmes avancés d'IA générative, en même temps que le développement accéléré du numérique, de la robotique et de l'automatisation, a fait apparaître de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois mais a aussi des retombées sur la qualité des emplois et risque de marginaliser une partie de la main-d'œuvre. L'action de l'OIT à cet égard se concentrera sur le soutien apporté aux pays pour qu'ils mettent en œuvre des stratégies propres à promouvoir les possibilités de travail décent dans l'économie numérique, à protéger les droits des travailleurs et leur vie privée, à élargir l'accès au marché du travail et aux services publics, à investir dans les compétences et la formation tout au long de la vie, et à garantir la qualité des emplois malgré la diversité des modalités de travail et l'évolution des relations d'emploi entre travailleurs et employeurs qui en découle. Des appuis ciblés viseront à encourager la

La stratégie du Centre tiendra également compte de l'Agenda ONU des Nations Unies, intégrant les technologies numériques, l'analyse des données, les capacités de prospective, les sciences du comportement et l'innovation dans ses services d'apprentissage et de conseil ainsi que dans ses processus opérationnels internes. Ces compétences essentielles ont permis au Centre de rester à la pointe de l'innovation politique, du développement des compétences et de la facilitation du dialogue social dans un passé récent et continueront à l'accompagner dans le futur.

Orientation définie par le Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029



Source: Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029

Pour le prochain exercice biennal, le programme de travail du Centre est précisé dans les propositions de programme et budget pour 2026-27, qui sont à leur tour guidées par le P&B 2026-27 de niveau supérieur de l'OIT. Il convient de noter que ce programme de travail pourrait évoluer en tenant compte des résultats de divers processus et événements à l'échelle du système des Nations Unies, en particulier de

l'Initiative UN80 et du deuxième Sommet mondial pour le développement social (novembre 2025); il y a également lieu d'attendre les résultats finaux du processus d'examen de l'OIT actuellement en cours. Pour l'exercice biennal 2028-29, le programme de travail doit encore être déterminé.

Implications plus larges d'un environnement multilatéral en évolution pour le Centre

L'espace stratégique occupé par un prestataire de formation et de développement des capacités des Nations Unies tel que le Centre est également façonné par les changements systémiques dans la coopération mondiale au développement et la gouvernance multilatérale. L'érosion de la confiance dans les institutions multilatérales traditionnelles, la fragmentation des priorités des donateurs et les tensions géopolitiques ont amplifié les appels à la réforme au sein du système des Nations Unies.

Cela a donné naissance à l'**initiative ONU 2.0**, qui met l'accent sur la transformation numérique et des modèles de prestation des Nations Unies plus agiles et conjoints. Les principales implications pour les prestataires de services de formation et de renforcement des capacités connexes incluent la nécessité de s'aligner sur le «Pacte pour l'avenir», adopté lors du Sommet de l'avenir des Nations Unies de 2024, qui envisage un contrat social renouvelé centré sur l'équité, les droits humains et la durabilité. Les prestataires sont donc appelés à redéfinir leurs offres de renforcement des capacités pour servir de catalyseurs de la transformation systémique, en soutenant des transitions justes, une gouvernance inclusive et la résilience institutionnelle dans un contexte d'incertitude.

Dans le même temps, l'environnement budgétaire de la coopération multilatérale se resserre. L'austérité des donateurs et la concurrence accrue pour le financement exigent des modèles opérationnels qui allient pertinence normative et réactivité accrue axée sur la demande. Les prestataires doivent assurer l'optimisation des ressources et avoir un impact mesurable. Cela repositionne les services de formation et de renforcement des capacités non seulement en tant que soutien technique, mais également en tant que leviers stratégiques pour renforcer la confiance dans le multilatéralisme et proposer des solutions pour la réalisation de la justice sociale par le travail décent.

Dans le contexte d'un environnement multilatéral incertain, l'élan mondial en faveur de la transformation a pris un nouvel essor grâce à l'**Initiative UN80** lancée par le Secrétaire général. Dans ce contexte, le Directeur général du BIT a également lancé un **examen de l'OIT**, qui envisage un large éventail de mesures visant à accroître l'efficacité et l'efficience de l'Organisation dans le contexte actuel en pleine mutation. Au moment de la finalisation du présent Plan stratégique, ces deux processus étaient encore en cours. Le Centre continuera de les suivre attentivement et d'évaluer leurs implications potentielles pour ses activités, en particulier l'examen de l'OIT qui pourrait, entre autres, conduire à la possible relocalisation d'une partie du personnel basé à Genève vers le campus de Turin.

Dans la foulée de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4) qui s'est tenue à Séville, en Espagne, du 30 juin au 3 juillet 2025, le Centre a suivi de près les préparatifs du **deuxième Sommet mondial pour le développement social (SMDD2)**, qui se tiendra à Doha, au Qatar, du 4 au 6 novembre 2025. Cet événement réunira des chefs d'État et de gouvernement pour redynamiser le contrat social mondial et accélérer les progrès sur les trois thèmes principaux du Sommet de Copenhague de 1995, à savoir l'éradication de la pauvreté, la promotion du plein emploi productif et du travail décent pour tous, et l'intégration sociale. L'OIT s'est engagée activement tout au long du processus préparatoire du Sommet, fournissant des contributions régulières, notamment des déclarations tripartites adoptées par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail.

Le texte final de la Déclaration politique de Doha a été approuvé par consensus début septembre 2025 et devait être officiellement adopté lors du Sommet lui-même. La Déclaration s'appuie stratégiquement sur la Déclaration et le Programme d'action de Copenhague, tout en abordant les lacunes persistantes et les nouveaux défis apparus depuis 1995. Le texte contient des références directes à l'OIT, à ses travaux normatifs, à ses initiatives et à ses partenariats,

Modèle opérationnel

La capacité du Centre à maintenir une croissance soutenue dans l'environnement actuel dépend de la solidité et de l'adaptabilité de ses opérations, en ouvrant de nouvelles possibilités, en garantissant une forte maîtrise des coûts et en augmentant l'efficacité opérationnelle.

Un élément important de la durabilité à long terme du Centre au cours de la période 2026-2029 résidera dans sa capacité à renforcer la position du campus en tant qu'atout stratégique, en exploitant au mieux les possibilités qui découleront du contexte multilatéral. Avec la finalisation des projets de rénovation en cours en 2027, le Centre optimisera l'utilisation de ses espaces de bureaux, libérant ainsi des espaces pour de nouveaux locataires. Dans ce contexte, la possibilité de relocaliser une partie du personnel de l'OIT à Turin pourrait représenter une opportunité stratégique pour créer des synergies utiles avec les activités du Centre, renforcer la présence et l'empreinte de l'OIT sur le campus, augmenter le taux d'occupation, ainsi que renforcer le positionnement du campus en tant que pôle mondial des Nations Unies et améliorer sa viabilité financière.

Le Centre en tant que gérant du campus des Nations Unies de Turin

Historique	Rôle et actifs actuels	Possibilités offertes par la relocalisation
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> « Accord de Rome » de 1964: le gouvernement italien, l'OIT et la Ville de Turin octroient au Centre le droit permanent d'utiliser, occuper et développer le campus. <input type="checkbox"/> Par la suite, d'autres accords (1974, 1978, 1983, 1993) confirment la responsabilité assumée par le Centre quant à la gestion, au financement et à la gouvernance du site. <input type="checkbox"/> Fin des années 1990 et début des années 2000, l'UNICRI et l'ECSNU arrivent sur le campus. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestion du campus et point de contact unique pour les autorités italiennes <input type="checkbox"/> Entretien et rénovation des biens patrimoniaux et gestion des services sur le campus <input type="checkbox"/> Empreinte du campus: 10 hectares d'espaces verts, 20 pavillons historiques, 31 salles de classe, 210 chambres, 2 restaurants 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Renforcement du profil du campus en tant que pôle mondial de premier plan des Nations Unies <input type="checkbox"/> Réduction des coûts fixes assumés par chacun des « locataires » grâce à une occupation accrue <input type="checkbox"/> Utilisation complète des capacités excédentaires sur le campus dès la fin des travaux de rénovation en cours <input type="checkbox"/> Viabilité financière accrue pour les prestataires de services opérant sur le campus

Positionner le campus en tant qu'atout stratégique



Sources de financement

Au cours du cycle de planification 2022-2025, le Centre a pu s'appuyer sur **une combinaison de contributions volontaires et de recettes propres** pour assurer sa viabilité financière. Les contributions volontaires proviennent majoritairement du gouvernement italien et de l'OIT, et sont complétées par des subventions plus modestes et non affectées des gouvernements du Portugal et du Japon. La principale source de revenus provenait des services d'apprentissage, avec des flux de revenus complémentaires générés par les solutions de diffusion de connaissances.

Au cours du cycle de planification 2026-2029, **le Centre s'efforcera de conserver cette assiette budgétaire financière diversifiée**, en maintenant au moins la base actuelle de contributions volontaires malgré les mesures d'austérité budgétaire des principaux partenaires de développement, **tout en promouvant ses services payants auprès de nouveaux groupes cibles de clients**, notamment les apprenants individuels et les institutions. Le Centre intensifiera en outre ses efforts de

développement de nouveaux produits afin de fournir aux mandants tripartites de l'OIT des services de formation et de renforcement des capacités innovants. Les piliers d'une croissance durable et d'un impact accru dans un environnement où les ressources sont rares sont expliqués ci-après.

Piliers d'une croissance durable et d'un impact accru

1. Exploiter les capacités internes grâce aux alliances d'apprentissage

- Le Centre continuera d'investir dans son personnel interne, en complétant ces efforts par un réseau dynamique de spécialistes externes et de partenaires institutionnels (notamment par le biais de son programme actuel de stages), en vue d'étendre son vivier d'expertise spécialisée.
- Le Centre s'appuiera sur son réseau d'anciens participants pour élargir sa communauté d'apprentissage et promouvoir des approches d'apprentissage permanent, tout en offrant une plateforme d'engagement continu avec des experts et des praticiens de l'industrie.
- Des partenariats avec des universités de premier plan, des groupes de réflexion et des organisations internationales élargiront la capacité du Centre à co-développer et à co-fournir des services de formation et de conseil stratégique.

2. Tirer parti de la transformation numérique pour mettre en place des solutions d'apprentissage inclusives et évolutives tout en continuant à proposer des activités phares de formation et d'apprentissage en face à face sur le campus de Turin et sur le terrain

- La formation et l'apprentissage en face à face sur le campus de Turin ainsi que sur le terrain restant une composante importante de ses activités, le Centre élargira considérablement la portée de ses services en ligne grâce à des plateformes d'apprentissage numérique basées sur l'IA, multilingues et inclusives, offrant des cours à rythme libre, des salles de classe virtuelles interactives et un coaching personnel basé sur l'IA.
- Les cours de microapprentissage et modulaires permettront aux professionnels et aux décideurs politiques d'accéder aux connaissances dans des formats inclusifs de petite taille, augmentant ainsi l'engagement et l'application dans des contextes réels.
- La curation de contenu pilotée par l'IA vise à garantir une adaptation continue des supports d'apprentissage aux tendances mondiales, rendant les ressources du Centre toujours pertinentes et à jour.
- Le déploiement de certifications basées sur les *blockchains* continuera de fournir aux apprenants des certifications sécurisées, portables et reconnues mondialement.
- Grâce à un soutien au développement de produits de formation sur mesure, le Centre travaillera avec des partenaires pour concevoir des supports de formation, des boîtes à outils et des méthodologies inclusifs et personnalisés pour divers publics cibles.

3. Adopter des approches innovantes en matière de formation et de renforcement des capacités

- Le Centre passera d'un modèle principalement dirigé par un formateur à un modèle mixte d'apprentissage dirigé par un formateur, entre pairs et autoguidé, où les apprenants co-crée des connaissances par le biais de dialogues facilités, de groupes d'apprentissage par l'action et de communautés de pratique.
- Le Centre renforcera sa collaboration avec les institutions nationales et régionales, afin de permettre des expériences d'apprentissage localisées adaptées aux contextes nationaux et régionaux.
- Le Centre élargira son campus virtuel pour déployer des solutions d'apprentissage et de collaboration immersives qui sont numériquement inclusives et faciliteront ainsi un accès équitable pour les apprenants des régions éloignées et sous-représentées.

4. Renforcer l'impact grâce au regroupement des services de développement des capacités

- Le Centre cherchera à libérer des synergies en regroupant ses services à travers les différents niveaux du système et dans différents domaines d'expertise, le long de parcours de développement des capacités en plusieurs étapes.
- Compte tenu de ce qui précède, le Centre élargira son portefeuille de services visant à renforcer les capacités au niveau institutionnel et systémique, en mettant explicitement l'accent sur les transformations numériques inclusives pour les mandants tripartites de l'OIT ainsi que pour les partenaires au développement. Le Centre mettra également davantage l'accent sur la facilitation d'événements de partage de connaissances tripartites et multipartites.

5. Diversifier davantage les flux de revenus, tant en termes de recettes propres que des contributions volontaires

- Le Centre développera davantage ses capacités de marketing numérique afin de mieux personnaliser ses messages promotionnels pour des segments distincts d'apprenants individuels et de clients institutionnels.
- Le Centre approfondira son partenariat stratégique avec le gouvernement italien grâce à une gestion systématique des relations.
- Le Centre renforcera ses relations institutionnelles avec d'autres partenaires de développement, tant dans le secteur public que privé, grâce à une narration visuelle de l'impact de ses services.

6. Pérenniser un modèle opérationnel résilient, agile et adaptatif

- Le Centre se concentrera sur la formation d'une main-d'œuvre dynamique et inclusive, agile, tournée vers l'avenir et bien préparée pour produire des résultats d'apprentissage percutants.
 - ✓ Une grande importance sera accordée au bien-être mental, physique et émotionnel du personnel, soutenu par un environnement de travail respectueux et stimulant.

- ✓ Attirer et retenir les talents sera une priorité, l'accent étant mis sur la création d'une main-d'œuvre diversifiée.
 - ✓ La formation et le développement du personnel seront améliorés et mieux liés aux lacunes de compétences identifiées, offrant des possibilités de perfectionnement des compétences requises pour répondre aux défis en constante évolution du Centre. Des efforts seront également entrepris pour élargir les possibilités de mobilité avec l'OIT et avec d'autres organisations des Nations Unies.
-
- Le Centre renforcera l'efficacité et l'efficience de ses processus opérationnels comme base d'une croissance et d'un impact continus. L'accent sera mis sur la priorisation des domaines de risques identifiés (par exemple, RH/paie) et ceux qui peuvent offrir la plus grande valeur aux utilisateurs internes et externes (par exemple, l'inscription et l'enregistrement des participants). La simplification, les solutions technologiques intégrées et l'automatisation seront adoptées dans la mesure du possible, améliorant l'analyse des données pour soutenir l'apprentissage et la prise de décisions stratégiques. L'engagement du personnel sera essentiel au développement et à la mise en œuvre de la vision de la transformation numérique.
 - Le campus de Turin continuera à être modernisé et le Centre envisagera activement l'arrivée éventuelle de nouveaux locataires. D'importants projets de rénovation seront réalisés afin d'optimiser l'utilisation des espaces de bureaux, d'augmenter le nombre de pavillons rénovés et conformes aux normes de SST et de réduire les coûts de fonctionnement du Centre. En fonction des décisions prises à cet égard, le Centre travaillera en étroite collaboration avec l'OIT et avec le gouvernement italien pour soutenir et mettre en œuvre avec succès tout éventuel plan de relocalisation de l'OIT vers Turin. Les infrastructures vertes et les technologies intelligentes seront intégrées à tous les projets pour accroître la durabilité environnementale et réduire davantage les coûts des installations communes des agences présentes sur le campus.
 - Le Centre continuera de développer un écosystème de données et de technologies numériques sécurisé, inclusif et sûr, reconnaissant les données comme un atout stratégique pour accélérer les progrès vers ses objectifs institutionnels. Il renforcera encore son cadre de gouvernance numérique, notamment en matière de données et d'intelligence artificielle.
 - La communication stratégique sera renforcée pour soutenir l'efficacité institutionnelle, en donnant de la visibilité à l'offre d'apprentissage du Centre, en élargissant l'adoption des services et des initiatives d'innovation, tout en renforçant le positionnement stratégique et l'engagement institutionnel.

7. Améliorer la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle

- La bonne gouvernance, le contrôle, la transparence et la reddition de comptes resteront essentielles à la viabilité à long terme du Centre et de son modèle de prestation, notamment en investissant continuellement dans un soutien opportun, efficace et efficient et en fournissant des informations de qualité au Conseil du Centre.
- Des efforts seront déployés pour renforcer la gestion des risques, la planification d'entreprise et la gestion axée sur les résultats, en améliorant la responsabilisation et en veillant à ce que les résultats soient dotés de ressources adéquates et suivis.

- Le Centre renforcera sa culture de l'éthique grâce à des politiques renforcées, accompagnées de mesures visant à prévenir, signaler et répondre à toutes les formes de mauvaise conduite. Cela se fera en engageant le personnel et en garantissant des initiatives adéquates de formation et de sensibilisation.
- Les mécanismes d'audit et de conformité seront encore améliorés, soutenus par des preuves et des analyses de données, en intégrant des indicateurs de performance dans les systèmes numériques et en utilisant des tableaux de bord pour un suivi régulier.
- Pour plus d'informations sur les axes de travail liés aux piliers d'une croissance durable, voir les propositions de programme et de budget du Centre pour 2026-27. Pour plus d'informations sur les indicateurs de performance permettant de suivre et d'évaluer les performances du Centre tout au long de sa trajectoire de croissance, voir ci-dessous, ainsi que le cadre de résultats figurant dans les annexes des propositions de programme et budget.

Qualifier la contribution du Centre à la quête de justice sociale

Au cours du cycle de planification 2022-2025, le Centre a considérablement affiné la théorie du changement qui sous-tend son travail, en formulant des chaînes de résultats spécifiques à chaque canal de service pour suivre les changements positifs au fil du temps. Le Centre a également ajouté le concept de retombées, afin de mieux saisir les résultats *émergents* pouvant être attribués avec une grande confiance aux intrants. Le Centre a intégré l'impact dans le cadre de ses efforts d'évaluation afin de fournir une idée plus claire de la contribution positive durable à long terme apportée à la justice sociale.

À l'approche du cycle de planification 2026-2029, le Centre consolidera ces réalisations:

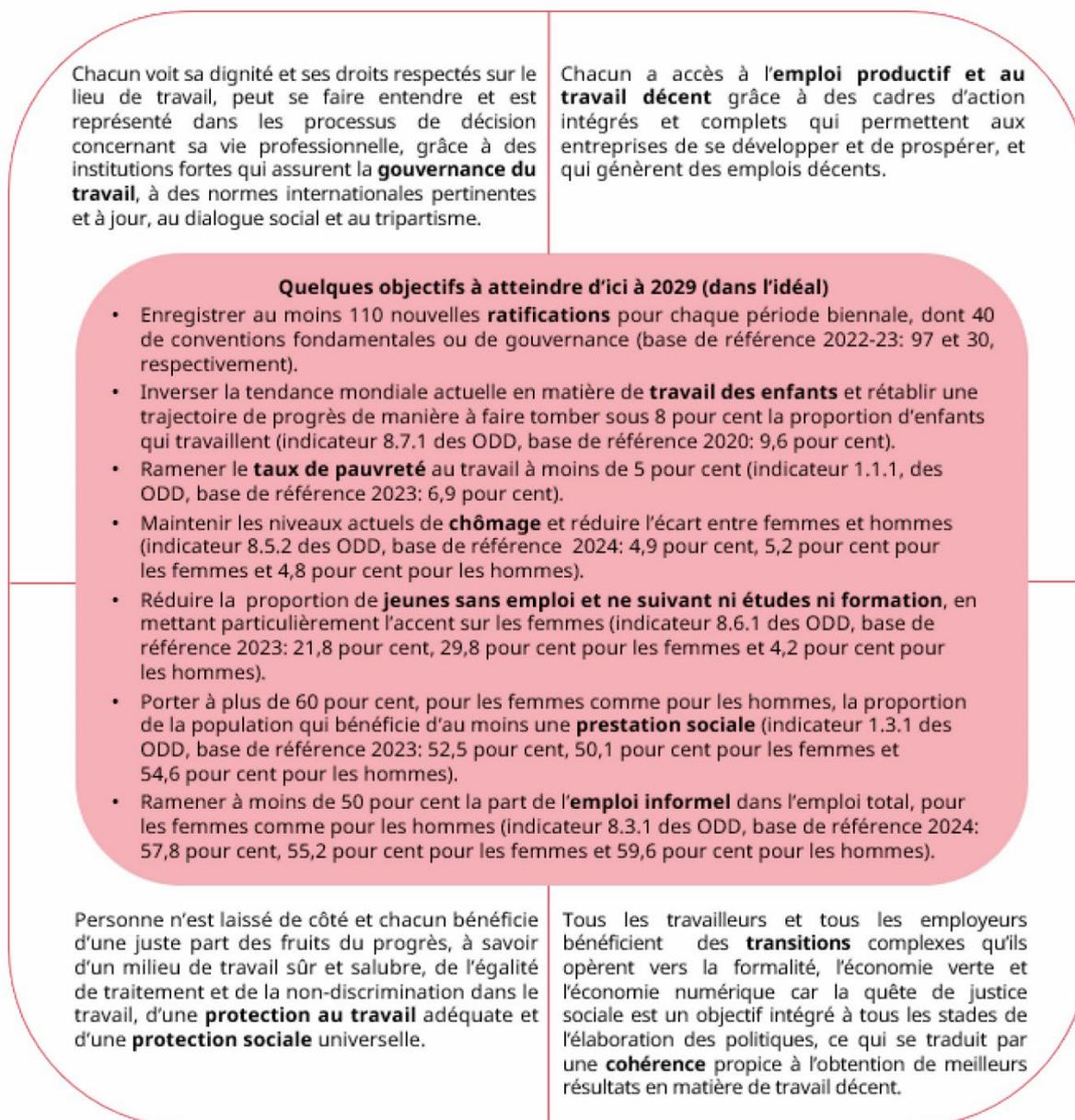
- a) **en mettant l'accent sur les évaluations d'impact par canal de service.** Cette démarche nécessitera l'allocation de ressources humaines et financières pour coordonner les évaluations d'impact *sur l'ensemble des exercices biennaux*, ainsi qu'une collaboration plus étroite avec le Bureau d'évaluation du BIT afin d'illustrer les contributions à un impact de plus haut niveau de l'OIT.
- b) **en affinant le concept de bénéficiaires qui sous-tend la mesure de la portée,** afin de mieux saisir et signaler les bénéficiaires indirects le long de chaque canal de service.
- c) **en alignant les activités de reporting interne sur les routines du plan de travail axé sur les résultats de l'OIT.**

Matrice de chaîne de résultats guidant les travaux du Centre au cours du cycle de planification 2026-2029

	INTRANTS	EXTRANTS	RETOMBÉES	RÉSULTATS	IMPACT
Définition	Activités réalisées et ressources utilisées pour générer des résultats	Résultats immédiats ou livrables	Changements émergents directement imputables aux extrants	Changements durables qui peuvent être attribués avec une certaine confiance aux retombées	Changements positifs durables et à long terme dans la concrétisation de la justice sociale
Questions d'orientation	Qu'est-ce qui a été fait/quelle activité a été menée?	Qui a été touché dans le cadre de cette activité? L'activité a-t-elle été menée de	Les bénéficiaires étaient-ils satisfaits?	L'activité a-t-elle été efficace, c'est-à-dire a-t-elle amélioré les performances/le	De quelle manière l'activité a-t-elle eu un impact positif sur la justice sociale dans le contexte donné?

		manière efficace (c'est-à-dire, les choses ont-elles été faites correctement)?	Quel a été le résultat en fin d'activité?	comportement des bénéficiaires de la manière attendue?	
Indicateurs de performance pour les services de développement des capacités individuelles					
Activités d'apprentissage	Nombre d'activités (le cas échéant, décomposé en éléments constitutifs)	Nombre de participants (ventilé par genre, mandant, sous-région et autres critères)	Niveau de satisfaction des participants Taux d'acquisition de connaissances	Taux d'application des connaissances nouvellement acquises Preuve d'une amélioration des performances individuelles	Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT*
Indicateurs de performance pour les services de développement des capacités institutionnelles et au niveau du système					
Conseils en matière de stratégie		Nombre de clients institutionnels	Taux de satisfaction des clients Une stratégie/un plan d'action approuvé(e) par le client	Preuve de mise en œuvre du plan Preuves d'une amélioration de la performance institutionnelle	Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT*
Soutien au développement de produits		Nombre de clients institutionnels (le cas échéant, également le nombre de bénéficiaires indirects atteints par l'intermédiaire du client)			
Facilitation d'événements	Nombre d'activités	Nombre de participants	Niveau de satisfaction des participants Nombre de nouvelles connexions Émergence d'un consensus sur le sujet du débat	Preuves d'un changement de comportement durable	Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT*
Campagnes de communication et de plaidoyer		Nombre de personnes ayant répondu à la campagne	Nombre de personnes ayant fait des promesses après la campagne	Preuves d'un changement de comportement durable	

Contribution de l'OIT aux progrès réalisés en matière de justice sociale et de travail décent d'ici à 2029 *



Source: Plan stratégique de l'OIT pour 2026-2029, p. 16

Conclusion

Grâce à la stratégie décrite dans ce document, **d'ici à 2030, le Centre aura renforcé son rôle de prestataire mondial de services innovants de formation et de renforcement des capacités sur la justice sociale par le travail décent, en étroite collaboration avec l'OIT, en s'appuyant sur l'expertise technique et le soutien de cette dernière.** Il renforcera son rôle de **leader d'opinion sur l'avenir de l'apprentissage**, en influençant les stratégies de renforcement des capacités à l'échelle du système des Nations Unies au-delà de la formation traditionnelle. Grâce à son engagement en faveur du travail décent, du développement durable et de la croissance économique inclusive, le Centre continuera de façonner l'avenir du travail, **en soutenant les mandants tripartites de l'OIT** et en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte dans la quête de la justice sociale.