Conseil du Centre

90e session, novembre 2026

CC 90/1/2

PREMIÈRE QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport d'avancement pour 2026

Introduction

1. Au cours des neuf premiers mois de l'exercice biennal 2026-27, le Centre a réussi à préserver sa performance financière et en matière de prestation dans un contexte opérationnel de plus en plus agité, marqué par la réforme des Nations Unies, la restructuration de l'OIT, les tensions géopolitiques et l'austérité budgétaire. Cette résilience ne doit pas être confondue avec de la stabilité. Plusieurs pressions qui étaient gérables en 2026 risquent de s'intensifier ou de converger en 2027, et le Centre pourrait alors être confronté à une pression simultanée sur la demande, les recettes et sa base de coûts fixes.

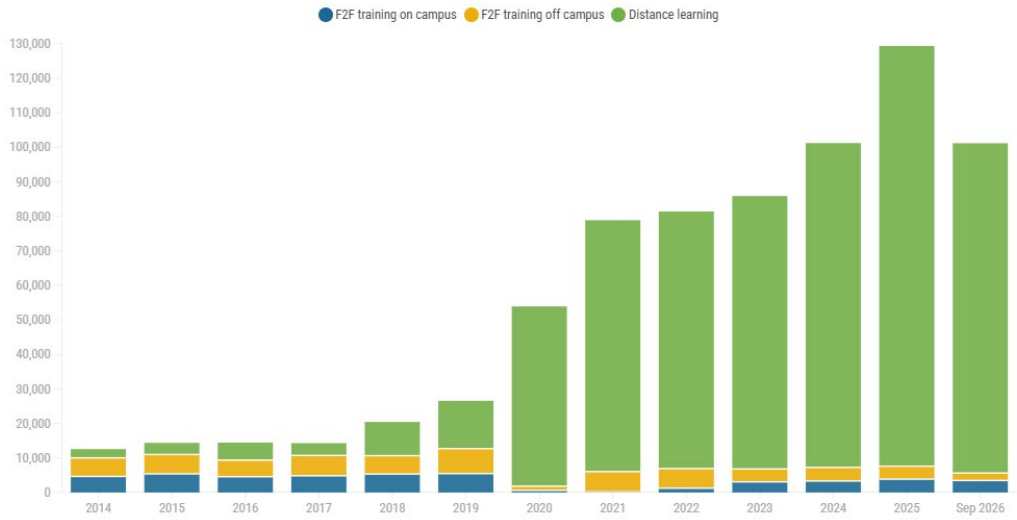
2. Le principal défi consiste donc à préserver la capacité de production alors que l'environnement financier et institutionnel du Centre devient sensiblement moins prévisible. Dans les sections suivantes, l'état d'avancement des activités en 2026 est résumé pour les trois dimensions de la performance durable décrites dans le Plan stratégique du Centre pour 2026-2029, regroupé par résultat et insistant sur les indicateurs clés de performance du cadre de gestion axée sur les résultats du Centre pour la période 2026-27.

I. Performance technique

Portée accrue (résultat 1)

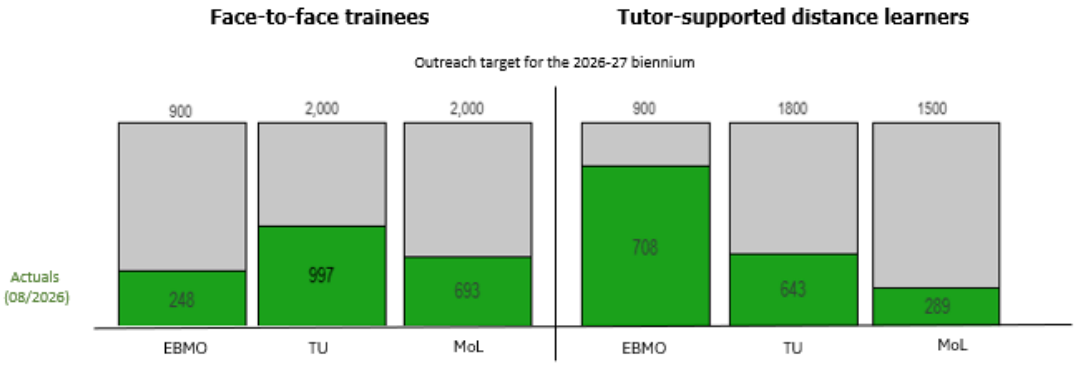
3. La portée des **services de développement des capacités individuelles** du Centre est restée globalement conforme aux projections pour l'exercice biennal, avec au moins 125 000 apprenants en ligne et 6 000 participants en présentiel attendus d'ici la fin de l'année. Le Centre a déjà dépassé l'objectif biennal pour les apprenants de l'OIT (14 186 inscriptions contre 10 000 prévues).

Graphique 1 - Portée des services de formation du Centre - bénéficiaires directs uniquement
Nombre d'inscriptions, 2014-septembre 2026



4. Les femmes ont représenté respectivement 45 pour cent et 48 pour cent de l'ensemble des participants aux formations avec tutorat dispensées en présentiel et à distance, avoisinant ainsi un équilibre total entre les genres. Pour les activités d'apprentissage à distance autoguidées, la proportion est de 40 pour cent des apprenants, soit encore cinq points de pourcentage en dessous de l'objectif. Fin septembre 2026, le Centre était également en bonne voie d'atteindre les objectifs biennaux de portée auprès des principaux mandants de l'OIT.

Graphique 2 - État de réalisation des objectifs de portée auprès des principaux mandants de l'OIT et du personnel de l'OIT (septembre 2026)



Source: IBI

5. La proportion d'activités de formation conçues et dispensées conjointement avec l'OIT est de 52 pour cent, en baisse par rapport aux 59 pour cent de l'exercice biennal 2024-25 et en dessous de l'objectif de 60 pour cent pour l'exercice, une conséquence directe des mesures budgétaires prises par l'OIT.

6. La portée des **services de renforcement des capacités institutionnelles** du Centre, visant à améliorer les systèmes, approches et outils au niveau organisationnel, continue de croître grâce à une forte demande de services de conseil en transformation numérique. Fin septembre 2026, le Centre avait atteint 47 organisations (objectif biennal: 50), dont 75 pour

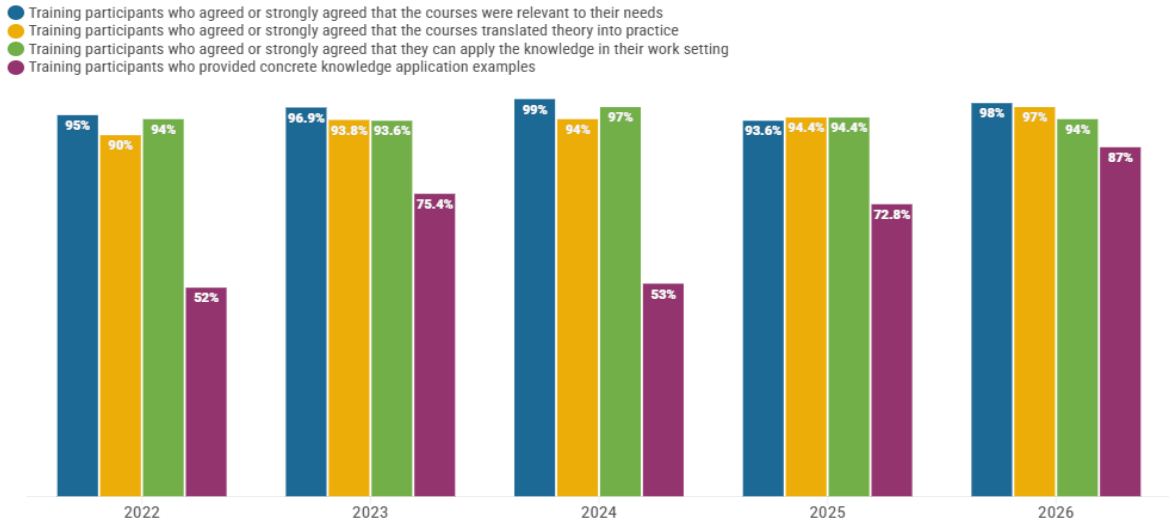
cent appartiennent aux principaux mandants de l'OIT (dans le cas du groupe gouvernemental, incluant à la fois les ministères du Travail et d'autres ministères).

7. En ce qui concerne les **services de renforcement des capacités au niveau du système** visant à promouvoir l'échange de connaissances et le dialogue, le Centre avait touché, en septembre 2026, 11 531 personnes grâce à la facilitation de conférences, de retraites et d'autres réunions, dépassant ainsi son objectif biennal (10 000). En revanche, la demande de services de communication et de sensibilisation, habituellement fournis sur commande de l'OIT, a été gravement affectée par les mesures budgétaires mises en œuvre par l'Organisation. Aucune campagne n'a été menée au cours de la période visée par le rapport.

Changement positif durable (résultat 2)

8. L'évaluation externe de 2026 a de nouveau montré des résultats solides, 87 pour cent des anciens participants de l'échantillon faisant état d'une augmentation de leurs connaissances, 92 pour cent, d'améliorations de leurs performances et 87 pour cent, de changements durables et concrets.

Graphique 3 – Application des connaissances après la formation sur la base des résultats d'une enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation externe annuelle (2021-2026)



Source: https://www.itcilo.org/external-evaluation-2026-report-brief (en anglais).

9. L'impact à long terme des services du Centre est documenté dans une compilation de près de 100 témoignages publiée par le Centre en décembre 2025 à l'occasion de l'événement mondial annuel des anciens participants (cliquez ici pour plus d'informations sur l'événement et pour télécharger le rapport complet: https://www.itcilo.org/stories/voices-impact-itcilo-alumni-reflections-learning-careers-and-global-change, en anglais). Les réalisations de ces anciens participants sont régulièrement célébrées par le prix des pionniers. La cérémonie de remise du prix des pionniers 2026 aura lieu au cours de la première semaine de novembre 2026 à Turin, à l'occasion de la réunion annuelle du Conseil du Centre.

II. Performance financière

Résultats financiers améliorés (résultat 3)[1]

10. **Recettes:** le Centre est en bonne voie d'atteindre son objectif de 16,3 millions d'euros de recettes propres nettes en 2026, malgré la baisse des recettes provenant des commandes de l'OIT, mais grâce aux contrats conclus avec d'autres agences des Nations Unies et aux participants autofinancés. Les pertes de change ont érodé la valeur en euros de la contribution de l'OIT, tandis que la hausse des intérêts sur les réserves a permis de compenser cet effet.

11. Conformément au programme de travail défini dans son programme et budget pour 2026-27, les **activités de mobilisation des ressources et de développement des partenariats du Centre** ont visé à diversifier davantage la composition des recettes propres. Les activités ont été guidées par une stratégie de développement des partenariats spécifique à chaque segment. Les gouvernements et le système des Nations Unies ont continué de représenter les deux plus grandes catégories de financement, la collaboration avec les gouvernements s'étant étendue à un éventail de plus en plus diversifié d'institutions publiques et de zones géographiques, de l'Italie, l'Espagne, le Portugal et la France au Zimbabwe, au Maroc, au Pakistan et au Kazakhstan, prenant la forme d'activités de formation personnalisées et de programmes pluriannuels de renforcement des capacités.

12. Le gouvernement italien a renouvelé sa contribution annuelle (contribution *ex-lege*) au Centre pour 2026, soutenant les activités principales de formation et de renforcement des capacités du Centre et élargissant l'accès aux participants des pays partenaires prioritaires. Une attention particulière a été accordée aux bourses destinées aux mandants et aux acteurs du marché du travail africains, permettant leur participation aux programmes du Centre et renforçant les capacités institutionnelles en faveur du travail décent et du développement durable. En outre, un engagement stratégique auprès des parties prenantes du gouvernement italien a été poursuivi par le biais d'un certain nombre d'activités institutionnelles importantes.

13. Le système des Nations Unies s'est imposé au cours de cette période comme le principal contributeur, représentant plus d'un tiers du total des recettes contractuelles grâce à la consolidation du rôle du Centre en tant que partenaire de mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des Nations Unies, y compris les projets de grande envergure concernant les achats et les garanties environnementales et sociales confiés au Centre par le Fonds international de développement agricole (FIDA). Cette croissance au sein du système des Nations Unies reflète la reconnaissance croissante du Centre en tant que fournisseur de choix de services de renforcement des capacités liés au Agenda pour le travail décent, à la protection sociale, à la gouvernance des achats et à l'innovation numérique. Alors que plusieurs agences partenaires des Nations Unies prévoient d'externaliser leurs activités de renforcement des capacités dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies, ce segment pourrait être prêt pour une croissance supplémentaire.

14. Parallèlement, les fondations et les fonds institutionnels sont apparus comme une autre catégorie de partenaires importante au cours du premier semestre 2026, avec trois accords finalisés. L'engagement des partenaires sociaux, dont la valeur a plus que triplé au cours de l'exercice biennal 2024-25, s'est poursuivi en 2026 avec neuf accords finalisés. L'ITF Seafarers Trust demeure le principal partenaire dans cette catégorie avec un programme de l'Académie sur la convention du travail maritime, 2006, tandis qu'UNI Europa, l'ISCOD (Espagne) et plusieurs organisations d'employeurs maintiennent des accords de coopération actifs. Le plan comprend des accords supplémentaires avec l'ISCOD et un engagement en cours avec l'Institut syndical européen.

[1] À des fins de cohérence, le résultat 3 a été divisé en deux sections afin de fournir une explication plus claire de ses différentes composantes.

15. Coûts: Les coûts fixes ont augmenté plus rapidement que prévu, sous l'effet notamment des prix de l'énergie et de l'alimentation, ce qui a nécessité une hausse des frais d'hébergement et de restauration, reflétée dans un ajustement à la hausse de la politique tarifaire du Centre en juillet 2026. Malgré l'inflation des coûts, la rénovation du campus, la numérisation des processus opérationnels, la certification de la sécurité numérique, le développement du personnel et les réformes de la gouvernance se sont poursuivis globalement comme prévu.

III. Performance institutionnelle

Une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé (résultat 3)

16. Le Centre s'est acquitté de ses responsabilités en matière de gestion des risques par l'intermédiaire du **Comité de gestion des risques**, en travaillant en étroite collaboration avec les unités organisationnelles concernées. Le Comité s'est réuni régulièrement pour examiner et mettre à jour les diverses composantes des registres des risques du Centre, y compris la formulation, la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation. Une attention particulière a été accordée aux développements géopolitiques au cours de l'année 2026 et à leurs implications pour les coûts de l'énergie, la sécurité et les modalités de voyage, ainsi que pour le coût des voyages des participants aux formations et du personnel du Centre dispensant des formations sur le terrain ou participant à des événements liés aux programmes. Pour comparer son approche aux pratiques établies, le Centre a également examiné les processus de gestion des risques de l'OIT et a identifié des opportunités de renforcer davantage son propre cadre, en particulier le suivi systématique et la documentation de la mise en œuvre des mesures d'atténuation convenues. À cet égard, un plan de continuité des activités du Centre, entièrement révisé, a été approuvé.

17. Le Centre a également coopéré avec le **Bureau de l'audit interne et du contrôle** du BIT dans le cadre d'un audit de la politique, de la formulation et de la gestion de ses circulaires. Les observations et recommandations d'audit connexes devraient être communiquées sous peu. Une fois publiées, elles devraient contribuer à améliorer davantage les processus de gouvernance du Centre. Des progrès significatifs ont été réalisés vers la finalisation du premier manuel des achats complet du Centre, qui répond à une exigence institutionnelle identifiée par des audits internes et externes. Ces efforts contribueront à l'objectif plus large du Centre de mener à bien l'évaluation des piliers de l'UE.

18. Les travaux ont également porté sur l'amélioration de l'efficacité, de l'intégration et de la durabilité des processus et systèmes opérationnels fondamentaux du Centre, tout en renforçant la gouvernance de son programme de transformation numérique. Un **Comité directeur de la transformation numérique**, réunissant des cadres supérieurs des Services généraux et du Département de la formation, a été créé en mars 2026 pour assurer l'orientation stratégique et la supervision des priorités de transformation numérique définies dans le programme et budget.

19. Le Comité supervise actuellement deux initiatives prioritaires: (i) la refonte du processus d'inscription et d'admission des participants et (ii) le développement d'un outil automatisé de préparation du budget des activités. Le Centre prépare également un examen ciblé de sa **future architecture de données** afin de garantir que ces initiatives numériques - y compris l'évolution de l'eCampus et la plateforme d'analyse émergente - se développent autour de principes communs de données et d'intégration plutôt que sous forme de solutions distinctes. Les travaux permettront de clarifier la propriété des ensembles de données clés, d'identifier les systèmes faisant autorité et les identifiants communs des participants, et d'établir une architecture cible et un modèle de gouvernance de haut niveau. Dans leur ensemble, ces efforts reflètent l'approche plus large du Centre en matière de transformation numérique: simplifier les processus avant de les automatiser, concevoir en fonction des parcours de bout en bout des participants et des activités, et traiter les données, l'IA, l'architecture et la gouvernance comme des capacités institutionnelles partagées plutôt que comme des projets technologiques isolés.

Un modèle opérationnel résilient, agile et réactif (résultat 4)

20. Au cours de la période visée par le rapport, le Centre a réalisé des progrès significatifs dans le **renforcement de ses effectifs** en investissant dans le développement des talents, la culture organisationnelle, l'éthique, la gestion des performances, la santé et le bien-être du personnel, ainsi que dans un dialogue social constructif. Le Centre a également continué de faire progresser son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Au cours de la période considérée, des progrès significatifs ont été réalisés dans le renforcement de la diversité au sein des effectifs, notamment une augmentation de la représentation des femmes aux postes professionnels supérieurs, ainsi que des améliorations de la représentation géographique et de l'équilibre global entre les genres.

21. En ce qui concerne le **respect, l'éthique et la responsabilité**, une étape majeure au cours de la période considérée a été le lancement de l'initiative RESPECT, un effort à l'échelle du Centre visant à renforcer le développement et la culture organisationnels en les alignant sur ses valeurs et principes fondamentaux. Dans le cadre de cette initiative, une enquête de satisfaction du personnel a été menée entre mai et juin 2026. S'appuyant sur ces résultats, un processus collaboratif a été engagé avec les gestionnaires et les représentants du personnel pour co-créer un plan d'action qui traite des domaines prioritaires et soutient l'amélioration continue de la culture de travail et du développement organisationnel du Centre. Une directive à l'intention des gestionnaires sur la prévention du harcèlement et du harcèlement sexuel a été élaborée et publiée, accompagnée de cartes-conseils pratiques pour aider le personnel à réagir de manière appropriée face à une divulgation de harcèlement ou de harcèlement sexuel, réaffirmant l'engagement du Centre à prévenir les fautes professionnelles et à favoriser un lieu de travail sûr et respectueux. Le Centre a également continué de renforcer son cadre de gestion des performances et d'améliorer la plateforme en ligne pour garantir que les performances soient évaluées de manière équitable, transparente et objective tout en renforçant la responsabilité, le retour d'information et l'apprentissage.

22. Le **dialogue social** constructif a continué d'être renforcé par des consultations et des réunions régulières entre la direction et le comité du syndicat du personnel, y compris dans le cadre du comité de négociation paritaire.

23. **La santé, la sécurité et le bien-être du personnel** sont restés des priorités organisationnelles clés tout au long de la période visée par le rapport. S'appuyant sur la réforme du Service médical achevée en 2025, le Centre a davantage consolidé la prestation de services de santé au travail intégrés grâce à l'introduction d'un service de télémédecine, offrant au personnel un soutien médical plus rapide et plus accessible, indépendamment de l'endroit où il travaille. En étroite collaboration avec le conseiller médical de l'OIT, le Centre a continué d'étendre ses initiatives de prévention en matière de santé et de bien-être, notamment des activités de promotion de la santé et de sensibilisation telles que la campagne de la Journée de promotion et de prévention de la santé le 28 avril 2026, marquant la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail.

24. En septembre 2026, les deux projets de rénovation prioritaires liés au plan d'investissement glissant visant à **créer un campus d'apprentissage inclusif, vert et de classe mondiale** ont globalement respecté le calendrier, les étapes de conception et de préparation étant terminées et les achats progressant. La rénovation des pavillons Americas 2 et Italy, ce dernier pour le compte de l'École des cadres du système des Nations Unies, progresse bien, les travaux de construction devant débuter dans les deux bâtiments au dernier trimestre 2026. Le coût et le calendrier restent dans les limites du plan global approuvé, avec quelques retards mineurs rencontrés concernant les permis de construire, principalement liés aux contraintes patrimoniales du plan directeur du campus. Bien que l'accent ait été mis en 2026 principalement sur les grands projets de rénovation, des progrès ont également été réalisés via le Fonds pour l'amélioration du campus afin d'améliorer l'accessibilité physique du campus aux personnes malvoyantes. Des modifications temporaires des espaces de bureaux ont été effectuées pour libérer le pavillon Italy et entamer les rénovations. Le Centre a continué de travailler en étroite

collaboration avec le gouvernement italien ainsi qu'avec la ville de Turin et a discuté, entre autres, des travaux préparatoires à la rénovation du pavillon UNICRI, pour lequel une étude de faisabilité a été élaborée et un dialogue préliminaire engagé avec le gouvernement.

25. Le Centre a poursuivi ses efforts pour faire avancer un large portefeuille d'initiatives dans les domaines des **technologies de l'information et la communication et de la transformation numérique**. Les priorités clés comprenaient la refonte du processus d'inscription et d'admission des participants, l'automatisation de la préparation du budget des activités, le développement et la préparation du déploiement du nouveau système d'autorisation de voyage et de la nouvelle plateforme de paiement électronique, ainsi que l'amélioration des systèmes de gestion des performances et de développement du personnel. En parallèle, le Centre a commencé à développer un cadre de gouvernance numérique plus large couvrant les données et l'IA, tout en continuant à renforcer l'accessibilité numérique et la protection des données. Les travaux ont également progressé sur un nouveau tableau de bord d'analyse de la portée, regroupant les données du système de gestion des cours du Centre, des analyses de sites web et de la plateforme de campagne par courrier électronique pour fournir une image plus intégrée de la performance de sensibilisation, de l'engagement des participants et de la conversion de l'intérêt initial à la candidature et à l'inscription.

26. **La cybersécurité et la résilience des infrastructures** sont restées des domaines d'attention majeurs. Bureau Veritas a confirmé la certification ISO 27001 du Centre fin juin 2026. En outre, l'UNICC évalue actuellement la manière dont la gouvernance de la cybersécurité et les processus opérationnels devraient évoluer face à un environnement de menaces de plus en plus complexe et aux risques émergents liés à l'IA. Les investissements dans les technologies de l'information et de la communication ont également renforcé la résilience et la sécurité des infrastructures grâce au remplacement de la fibre optique, également en préparation de la rénovation du pavillon Italy, de l'extension de l'infrastructure virtuelle, de la réussite des tests de basculement complet des centres de données, de la mise à niveau des capacités de surveillance et de pare-feu, et des mises à niveau continues d'Oracle. Au niveau du système des Nations Unies, le Centre est resté engagé dans les discussions du Réseau du numérique et de la technologie sur les services partagés, les achats collectifs, la souveraineté numérique, la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, les pôles d'IA et le rôle évolutif de la cybersécurité.

27. **Dans le domaine de la communication stratégique et institutionnelle**, le Centre a élaboré et met désormais en œuvre un plan d'action de communication et de sensibilisation visant à (i) améliorer le positionnement de la marque du Centre et l'engagement auprès des principales parties prenantes, des donateurs et des partenaires, ainsi qu'auprès des anciens élèves et des apprenants, à (ii) renforcer la visibilité du campus des Nations Unies à Turin aux niveaux local, national et international en positionnant le campus comme un pôle mondial d'apprentissage multilatéral, à (iii) construire une vision cohérente pour les activités d'engagement public axées sur la justice sociale et le développement durable. Ces livrables sont en cours et devraient être réalisés d'ici la fin de 2026.