

CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

RAPPORT D'EXÉCUTION POUR 2024-25



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.	2
LA PERFORMANCE DU CENTRE EN UN COUP D'ŒIL.	4
1. À PROPOS DU CENTRE.	6
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ	7
3. PORTEFEUILLE DE SERVICES	9
4. DOMAINES DE COMPÉTENCE	11
5. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES	15
Portée	15
Résultats.	23
6. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES.	28
Portée	28
Résultats.	31
7. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DU SYSTÈME.	34
Portée	34
Résultats.	37
8. SITUATION FINANCIÈRE	39
Contributions nettes.	39
Dépenses	41
9. PARTENARIATS.	47
Soixante ans à être pionnier dans l'apprentissage pour la justice sociale	47
Le partenariat avec le gouvernement italien.	49
Autres partenariats de développement.	51
Partenariats d'apprentissage.	55
10. GOUVERNANCE	56
Contrôle	57
Gestion des risques	58
Efficacité opérationnelle	58
Personnel et culture organisationnelle	60
Modernisation du campus	61
Gouvernance numérique	63
11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX	65
Innovation et apprentissage	65
Égalité des genres, inclusion et diversité	67
Dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail	69
ANNEXES.	73

AVANT-PROPOS

Ce rapport résume les travaux réalisés par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») au cours de l'exercice biennal 2024-25, mesurés au regard des indicateurs de performance établis par le programme et budget (P&B) du Centre pour 2024-25.

L'exercice biennal 2024-25 a été marqué par une volatilité croissante de l'environnement opérationnel du Centre, suite aux réformes à l'échelle du système des Nations Unies et à l'austérité budgétaire de l'OIT, aggravées par l'instabilité politique mondiale. Malgré ces turbulences, le Centre a suivi avec constance la trajectoire envisagée, en accélérant sa transformation en un centre d'excellence mondial pour les services de formation et de développement des capacités des mandants tripartites de l'OIT et des autres partenaires de développement, avec une offre très diversifiée de services d'apprentissage enrichis numériquement, complétée par un soutien au développement de produits d'apprentissage et des services de conseil en stratégie. À titre d'exemple, le nombre d'apprenants uniques participant aux activités de formation du Centre a augmenté de 24,4 pour cent entre les exercices biennaux 2022-23 et 2024-25, tout en maintenant, voire en améliorant, la qualité du service, exprimée par des indicateurs tels que la satisfaction quant au service, le taux d'acquisition de nouvelles connaissances et les taux d'application de ces nouvelles connaissances.

Par ailleurs, il est important de noter que, durant la même période, le nombre d'inscriptions aux formations a augmenté de 37,8 pour cent, ce qui indique que de nombreux apprenants ont suivi plus d'une activité d'apprentissage dans le cadre de parcours de développement des compétences en plusieurs étapes - un facteur favorisant un impact plus important. L'environnement opérationnel instable a alimenté la demande de services de développement des capacités institutionnelles, car de nombreux partenaires étaient confrontés à des défis de transformation similaires. La volonté du Centre d'innover constamment dans son offre de services et d'aider ses mandants à accélérer leur transformation numérique lui a valu une

reconnaissance croissante au sein du système des Nations Unies en tant que partenaire de confiance et de valeur.

Cette solide performance technique s'est également traduite par des résultats financiers satisfaisants. Le Centre a ainsi dégagé un excédent budgétaire de 1,38 million d'euros sur l'exercice biennal, grâce notamment à une solide performance financière en 2024, avant que les réductions budgétaires à l'échelle du système des Nations Unies n'aient pleinement produit leurs effets. La tendance à la baisse de l'excédent budgétaire net en 2025 incite toutefois à la prudence pour l'exercice biennal 2026-27, en particulier si la réduction du soutien financier, des activités et des recettes propres du principal partenaire du Centre (c'est-à-dire l'OIT) enregistrée au cours du premier semestre 2026 devait se poursuivre.

Dans ce contexte, une bonne performance institutionnelle du Centre était - et restera - plus importante que jamais. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a poursuivi avec une détermination renouvelée les efforts de transformation numérique de ses processus opérationnels afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses activités. Le Centre a également maintenu ses investissements dans son architecture informatique et ses infrastructures afin d'être prêt à relever les défis qui l'attendent au cours de l'exercice biennal 2026-27.

Grâce au soutien indéfectible et constant de l'OIT et du gouvernement italien, je suis convaincu que ce processus de transformation sera couronné de succès.

Christophe Perrin
Directeur

LA PERFORMANCE DU CENTRE EN UN COUP D'ŒIL

Le Centre international de formation de l'OIT a obtenu de solides résultats au cours de l'exercice biennal 2024-25, et ce malgré un environnement opérationnel difficile marqué par des pressions budgétaires au sein du système des Nations Unies, une transformation organisationnelle des partenaires et une incertitude mondiale persistante. Le Centre a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable en trouvant le juste équilibre entre performance technique, viabilité financière et saine gouvernance tout en accélérant la transformation numérique de ses services et de ses opérations.

PERFORMANCE TECHNIQUE

Le Centre a étendu sa portée et son influence aux trois niveaux de développement des capacités: individuel, institutionnel et à l'échelle du système. Les services d'apprentissage ont continué d'attirer un public croissant et de plus en plus diversifié, grâce à une combinaison intégrée de modalités d'apprentissage en présentiel, en ligne, mixtes et hybrides. La majorité des participants venaient de la région Asie et Pacifique, suivie par l'Afrique, les Amériques, l'Europe et l'Asie centrale et les États arabes. Le Centre a continué de maintenir des normes de qualité élevées, avec de solides preuves de la satisfaction des participants, de l'acquisition des connaissances et de leur application dans des contextes professionnels.

Le Centre a consolidé sa position de prestataire de services de renforcement des capacités au niveau du système. Les initiatives de facilitation d'événements, de communication et de plaidoyer ont soutenu le dialogue social, le partage des connaissances et l'innovation entre les mandants de l'OIT ainsi qu'un large éventail d'autres parties prenantes, tout en offrant une caisse de résonance aux principales priorités politiques de l'OIT. Les principales initiatives de communication ont contribué à accroître la prise de conscience et l'engagement sur les questions liées au travail décent, à l'innovation et au développement durable.

Les services de renforcement des capacités institutionnelles ont connu une demande soutenue, notamment dans les domaines de la transformation numérique, de l'innovation en matière d'apprentissage et du développement organisationnel. À travers ses services de conseil, son soutien au développement de produits et ses solutions d'apprentissage numériques, le Centre a aidé les organisations partenaires à renforcer leurs capacités et à étendre la portée de leurs propres services d'apprentissage. Des évaluations indépendantes ont confirmé la pertinence et la valeur de ces services et ont souligné leur contribution au renforcement des institutions et au changement organisationnel.

Le Centre a renforcé plus avant son rôle en tant que plateforme fiable pour le dialogue social, permettant aux gouvernements et aux partenaires sociaux d'échanger des connaissances, de parvenir à un consensus et de proposer des solutions aux nouveaux défis du marché du travail.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

L'exercice biennal s'est terminé sur un résultat budgétaire positif, démontrant la résilience du modèle commercial diversifié du Centre malgré un environnement multilatéral difficile. Les contributions nettes ont dépassé les prévisions budgétaires et ont permis de financer les dépenses fixes, les investissements institutionnels et les réserves pour imprévus, tout en enregistrant un modeste excédent budgétaire. Cette performance est le résultat de la poursuite de la diversification du portefeuille, d'une gestion financière prudente et du maintien des contributions volontaires des principaux partenaires.

Le Centre a continué d'investir stratégiquement dans les priorités institutionnelles grâce à des mécanismes de financement dédiés soutenant la modernisation des campus, la transformation numérique, l'innovation et les bourses pour les mandants triparties. Ces investissements ont renforcé la capacité du Centre à répondre aux nouveaux besoins d'apprentissage tout en améliorant sa durabilité à long terme.

PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Le Centre a maintenu un cadre de gouvernance solide tout au long de l'exercice biennal et a continué de renforcer son efficacité opérationnelle, sa responsabilisation et sa résilience organisationnelle. Parmi les principales réalisations, citons les progrès relevés en matière de modernisation des processus opérationnels, de transformation numérique, de développement du campus, de gestion des talents et d'amélioration de la prestation de services. Les investissements dans l'infrastructure technologique, la cybersécurité et l'accessibilité numérique ont amélioré la fiabilité et l'inclusivité des opérations et des services d'apprentissage du Centre.

D'importants travaux de rénovation du campus ont été lancés au cours de cette période, avec le soutien financier du gouvernement italien. Le Centre a également continué de renforcer la culture organisationnelle grâce à des initiatives axées sur la gestion de la performance, le perfectionnement du personnel et la diversité.

Les mécanismes de contrôle sont restés solides et le Centre a reçu des opinions d'audit sans réserve sur ses états financiers tout au long de la période considérée.

UN REGARD VERS L'AVENIR

Les résultats de l'exercice biennal 2024-25 confirment la capacité du Centre à s'adapter et à innover dans un environnement en évolution rapide. Grâce à des investissements continus dans les ressources humaines, les partenariats, la technologie et l'innovation en matière d'apprentissage, le Centre a renforcé sa position en tant que prestataire de premier plan de services de formation et de renforcement des capacités au sein de l'OIT et de l'ensemble du système des Nations Unies. Alors que les défis financiers et opérationnels devraient persister au cours du prochain exercice biennal, le Centre entame la période 2026-27 avec une base solide pour un impact durable et une résilience organisationnelle.

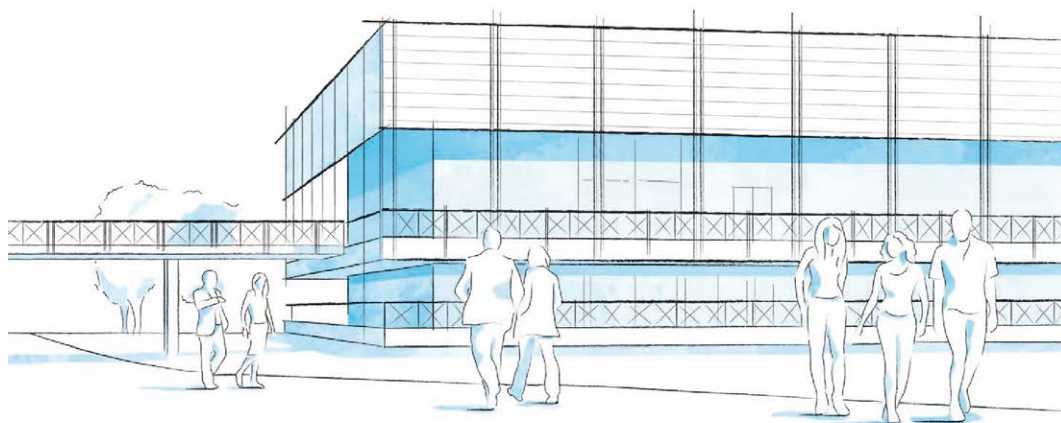
1. À PROPOS DU CENTRE

Le Centre international de formation («le Centre») est l'organe de formation et de développement des capacités de l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'OIT est une institution spécialisée du système des Nations Unies qui a pour mandat de promouvoir la justice sociale par le travail décent pour tous. Le Centre offre des services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système pour aider ses mandants du monde entier à rendre l'agenda de la justice sociale réalisable.

Les principaux groupes cibles des services de développement des capacités du Centre sont les mandants tripartites de l'OIT, à savoir les organisations de travailleurs et d'employeurs et les gouvernements. Le Centre offre également des services d'apprentissage au personnel de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies ainsi qu'aux partenaires de l'OIT ayant pour mandat de promouvoir la justice sociale, notamment des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales et le secteur privé.

Les services de formation et de développement des capacités du Centre sont centrés sur l'humain et fondés sur les droits, et visent à promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail et à renforcer le tripartisme et le dialogue social. Le Centre joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la Déclaration du centenaire de l'OIT publiée en 2019, et aide les principaux mandants de l'OIT à faciliter les transitions vers l'avenir du travail et à promouvoir une croissance fondée sur le droit au travail, en accord avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Le Centre tire son mandat de prestation de services de développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système de la Stratégie de développement des capacités de l'OIT de 2019 et est l'un des centres de réseau de l'écosystème d'innovation défini par la Stratégie d'innovation de l'OIT de 2023.

Le Centre international de formation de l'OIT se trouve à Turin, Italie, sur le campus de la plateforme d'apprentissage du système des Nations Unies. Pour de plus amples informations sur le Centre, consultez le site www.itsilo.org.



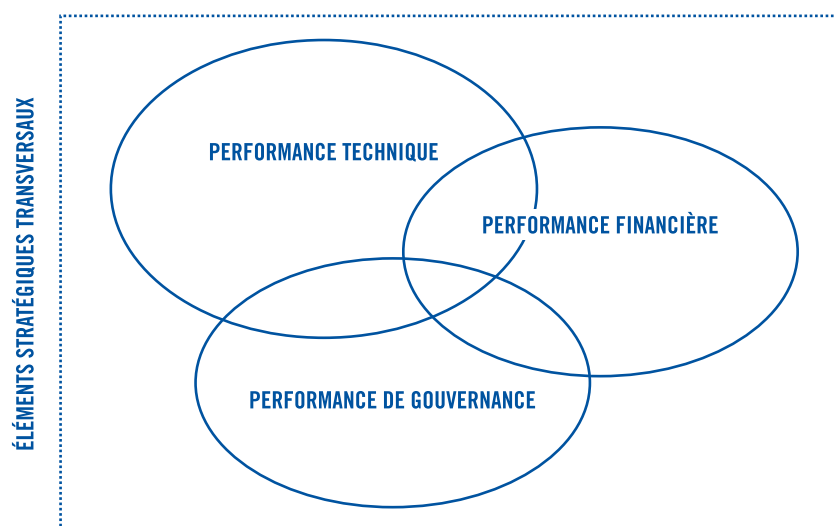
2. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

L'ambition du Centre est d'être une institution de formation durable. Dans ce cas, la durabilité est définie comme la continuité de l'organisation dans le temps, grâce au maintien d'un équilibre dynamique entre ses objectifs non financiers et financiers.

Le cadre de gestion axé sur les résultats qui sous-tend la stratégie de durabilité du Centre s'inspire de l'approche du tableau de bord équilibré, adapté au contexte d'une institution de la fonction publique internationale. La stratégie s'articule autour de trois piliers ou dimensions de la performance: technique, financière et institutionnelle. La performance dans chaque dimension est évaluée par rapport à un certain nombre de résultats, avec des indicateurs connexes. En outre, le cadre de gestion axée sur les résultats distingue trois éléments politiques transversaux, à savoir: apprentissage et innovation; égalité des genres et diversité; et tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail (NIT).

Les trois dimensions de la performance organisationnelle durable sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Si la performance technique occupe une place centrale parce qu'elle concerne directement le mandat du Centre, une faiblesse dans l'un ou l'autre des piliers aurait une incidence sur la performance des autres, ce qui compromettrait la durabilité générale du Centre. Les trois dimensions sont illustrées dans le tableau ci-dessous. La performance du Centre dans chaque dimension est décrite dans les sections suivantes.

LE CADRE STRATÉGIQUE ILLUSTRÉ

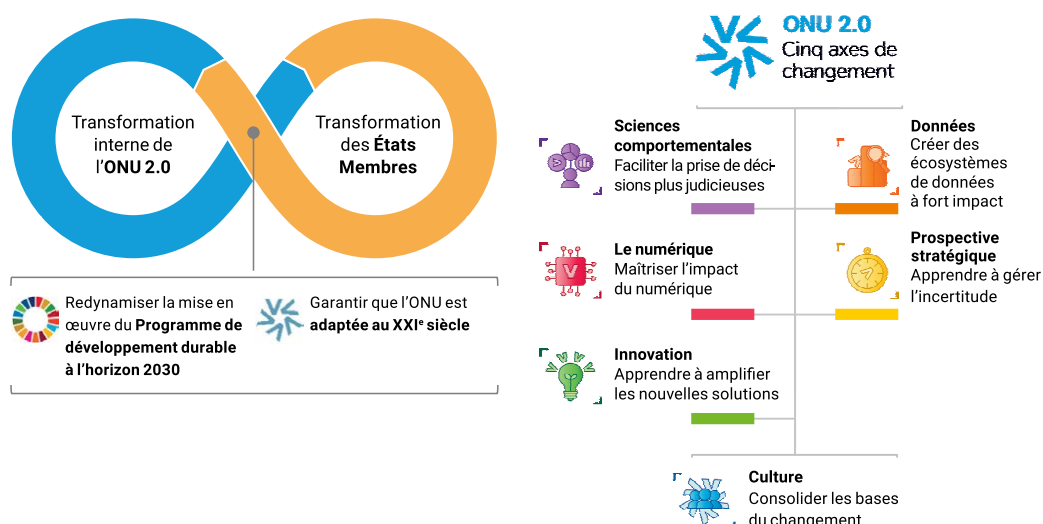


Source: Plan stratégique du Centre pour 2022-2025, p. 9A.

La transformation numérique de ses services et de ses processus opérationnels est un moteur de la stratégie de durabilité du Centre. Grâce à la technologie, le Centre a pu réagir immédiatement et s'éloigner de la formation en présentiel vers l'apprentissage en ligne et l'application de la réalité virtuelle lorsque la pandémie de COVID a frappé. Dans le même ordre d'idée, depuis 2023, le Centre exploite l'intelligence artificielle (IA) pour accélérer la portée et l'impact.

Un autre facteur destiné à renforcer la résilience du Centre dans un environnement opérationnel instable est l'accent mis sur les applications et l'innovation en matière d'apprentissage. L'idée, en un mot, est d'anticiper et d'adopter les changements inévitables à l'aide des compétences essentielles incarnées dans les «cinq axes de changement» des Nations Unies. Conformément aux principes directeurs des cinq axes de changement, *ces compétences essentielles doivent autonomiser les mandants de l'OIT* par le biais de **services de développement des capacités qui sont axés sur les données, innovants et améliorés numériquement** et qui exploitent la **prospective stratégique et la science du comportement** pour la prise de décision.

LES CINQ AXES DE CHANGEMENT DES NATIONS UNIES



Source: ONU 2.0. Une culture d'avant-garde et des compétences de pointe pour améliorer l'impact du système des Nations Unies, Note d'orientation n° 11, publiée en septembre 2023.

3. PORTEFEUILLE DE SERVICES

Les services du Centre s’articulaient sur trois niveaux: les services aux individus, les services aux organisations et les services destinés à l’environnement du système au sein duquel les individus et les organisations interagissent. Les services aux apprenants individuels se concentraient sur la formation et les activités d’apprentissage connexes telles que les études de master proposées par la Turin School of Development (TSD). Les services aux organisations impliquaient le conseil stratégique et le développement de produits, dans le premier cas axés sur la stratégie de transformation numérique et dans le second cas axés sur les solutions d’apprentissage numérique. Les services favorisant le renforcement des capacités au niveau du système consistaient en des campagnes de sensibilisation et de communication et en la facilitation d’événements de partage des connaissances.

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DU CENTRE ILLUSTRÉ

FORMATION	HORS FORMATION	
COURS STANDARD (y compris programmes de master)	DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS DE FORMATION	CONSEILS
COURS PERSONNALISÉS	CONFÉRENCES ET RETRAITES	COMMUNICATION ET PLAIDOYER

Avant 2019, les services de renforcement des capacités du Centre étaient principalement axés sur la formation de groupe dispensée en présentiel sur le campus ou sur le terrain. Depuis, la part des activités d’apprentissage à distance a rapidement augmenté, la demande étant alimentée par l’impact de la pandémie de COVID-19. Les enseignements tirés tout au long de ce processus accéléré de diversification de portefeuille ont fait du Centre un partenaire incontournable pour les mandants de l’OIT qui recherchent des services de conseil en matière de stratégies de transformation numérique. Au cours de l’exercice biennal 2024-25, **le ratio des services de formation par rapport aux services hors formation était de 57:43**, dans la fourchette cible fixée dans le P&B.

VENTILATION DES ACTIVITÉS PAR CATÉGORIE (2019-2025)

Percentage of activities by broad category and venue (2019 - 2025)



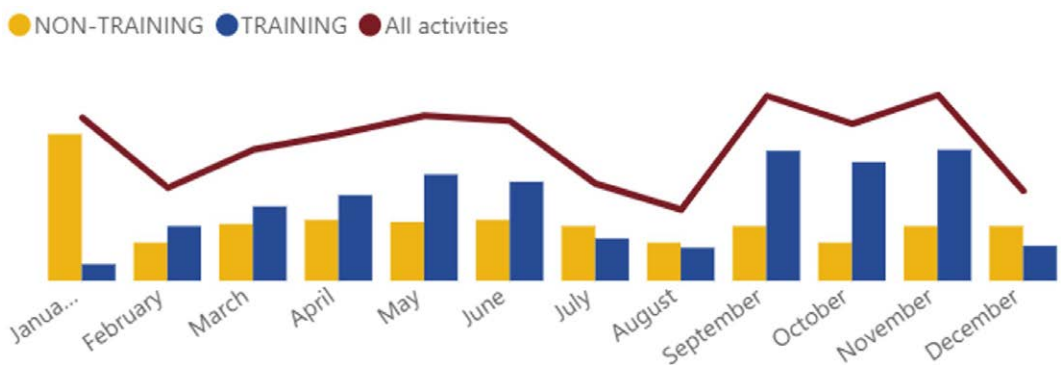
Source: Management of Activities and Participants (MAP)
Self-guided courses not inserted in MAP are not counted. All blended courses are counted as f2f. Indirect activities are not included.

L'importance croissante des services de renforcement des capacités institutionnelles et au niveau du système dans le portefeuille de services du Centre devient également évidente lorsqu'on examine la contribution nette de ces catégories de services aux recettes propres de l'organisation. Bien que les activités de formation aient continué à représenter la majeure partie des activités, de tous les participants et des recettes propres nettes totales au cours de l'exercice biennal 2024-25, la contribution des services de conseil et du soutien au développement de produits est également devenue un facteur important. Comme illustré ci-dessous, ces services de renforcement des capacités institutionnelles et au niveau du système ont en outre permis au Centre de rester productif tout au long de l'année civile, y compris pendant la basse saison de formation en décembre-janvier et en juillet-août. La diversification du portefeuille est donc également essentielle pour répartir à la fois le risque financier et la charge de travail entre les catégories d'actifs dans un environnement opérationnel volatil. La portée, l'impact et la performance financière de chaque actif du portefeuille sont justifiés dans les chapitres suivants.

GROS PLAN SUR LE PORTEFEUILLE DE SERVICES (2024-25)



ACTIVITÉS PAR MOIS CIVIL



Source: MAP.

4. DOMAINES DE COMPÉTENCE

Les domaines de compétence du Centre sont encadrés par les cadres stratégiques de haut niveau de l'OIT. Pour la période de référence 2024-25, ces documents d'orientation étaient le Plan stratégique de l'OIT pour la période 2022-2025 et le P&B de l'OIT pour 2024-25. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le P&B de l'OIT a donné la priorité à huit résultats stratégiques et trois catalyseurs. Les domaines de compétence du Centre ont été classés en conséquence.

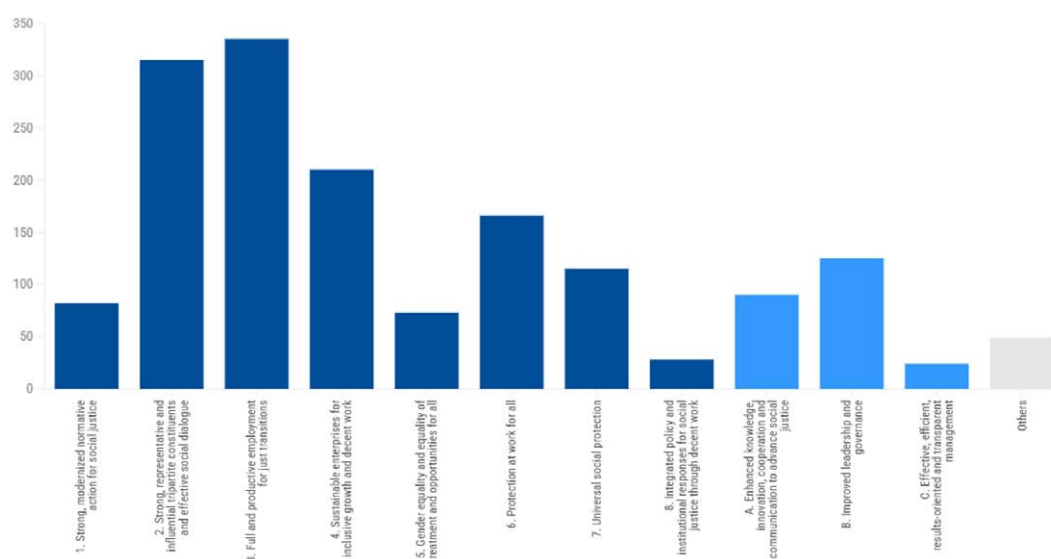
PLAN STRATÉGIQUE DE HAUT NIVEAU DE L'OIT (2024-25)



Source: P&B de l'OIT pour 2024-25, p. 15.

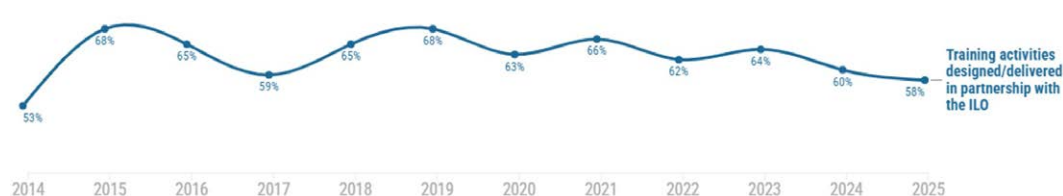
Au cours de l'exercice biennal 2024-25, **plus de 90 pour cent des activités du Centre étaient directement liées aux résultats stratégiques de niveau supérieur ou à l'un des catalyseurs du P&B de l'OIT et, dans de nombreux cas, signalées par l'OIT dans le cadre de ces résultats**. Activités diverses non directement liées au P&B de l'OIT relatives aux activités d'innovation en matière d'apprentissage et aux missions de soutien au développement de produits pour d'autres agences des Nations Unies.

ACTIVITÉS DU CENTRE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE & CATALYSEUR DE L'OIT (2024-25)



Le **lien programmatique fort entre l'OIT et le Centre** a également été démontré par le fait que près de 60 pour cent des activités du Centre – parmi lesquelles la plupart des cours ouverts et toutes les académies – ont été conçues et/ou réalisées en partenariat direct avec l'OIT. Le graphique montre également que ce ratio a légèrement diminué au cours de l'exercice biennal 2024-25, un effet indirect des réductions budgétaires à l'OIT.

ACTIVITÉS CONÇUES/RÉALISÉES EN PARTENARIAT AVEC L'OIT (2014-2025)

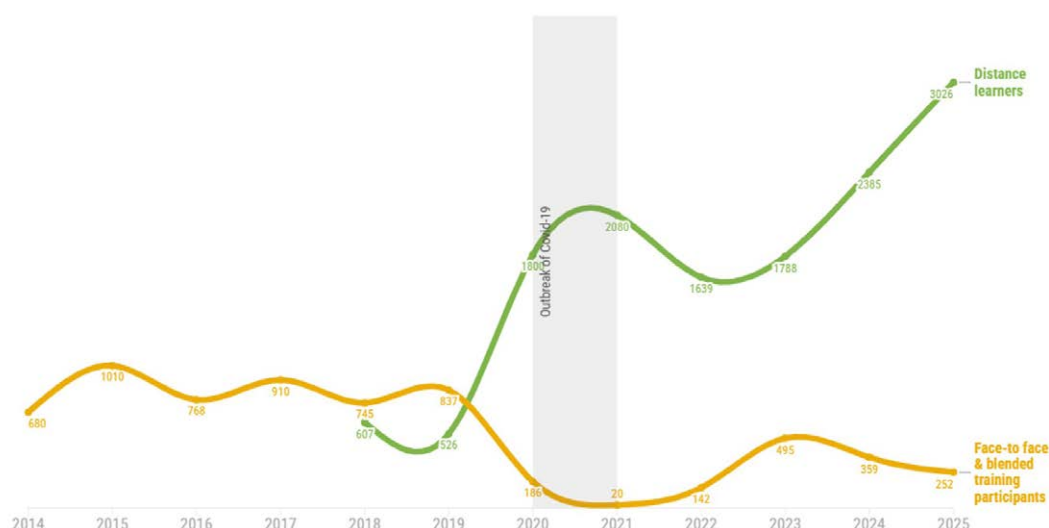


Source: MAP.

L'**alignement stratégique des travaux du Centre sur l'agenda politique de l'OIT** s'illustre également par l'ampleur de l'implication du Centre dans les activités de développement du personnel de l'OIT. Le Centre a géré le programme de formation initiale pour le nouveau personnel de l'OIT, le programme de formation des directeurs de bureaux extérieurs de l'OIT, le cours de formation des cadres dirigeants et de la haute direction de l'OIT, l'académie de développement des partenariats de l'OIT, les cours de suivi et d'évaluation de l'OIT et les cours de programmation de l'OIT au niveau des pays pour le travail décent avec la participation maximale et l'approbation des experts de l'OIT en la matière. Au total, au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a enregistré 4 896 apprenants uniques parmi le personnel de l'OIT (11 059 inscriptions) à ses activités de formation, soit une augmentation de 26 pour cent par rapport aux chiffres de 2022-23 (3 892). Dans le même ordre d'idées, en 2024, le Centre a également servi de **pôle de connaissances à l'échelle du système des Nations Unies sur les messages politiques fondamentaux de l'OIT** pour d'autres membres du personnel

des Nations Unies. En 2024-25, le Centre a enregistré 6 076 inscriptions à ses services de formation de personnel lié à d'autres agences des Nations Unies, soit une augmentation de 24 pour cent par rapport à 2022-23 (4 893).

PERSONNEL DE L'OIT FORMÉ PAR LE CENTRE (NOMBRE D'APPRENANTS UNIQUES 2014-2025)



Source: MAP.

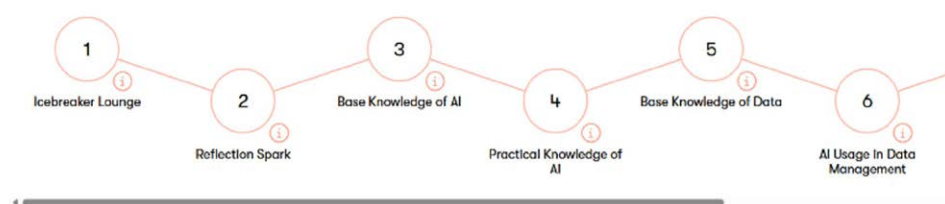
IA, données et narration: un parcours d'apprentissage pour l'OIT

Welcome to the AI, data & Storytelling Up Skilling Journey

Hi Delphine

Welcome to **AI, Data & Storytelling** — a foundational learning journey to master the core principles, hands-on skills, and creative applications of AI-powered data narratives. Below you'll find:

1. Course Logistics & How It Works
2. Learning Principles
3. Getting Started Activity



En 2025, le programme Innovation dans l'apprentissage (LIP) du Centre a lancé un parcours d'apprentissage en ligne dédié à l'IA, aux données et à la narration, en accord avec l'accent mis par la Stratégie de l'OIT en matière de ressources humaines sur le développement de la main-d'œuvre et l'apprentissage continu et avec le programme pour l'innovation du Directeur général. Le programme visait à combler trois lacunes critiques de plus en plus visibles au sein de l'organisation: une culture limitée en IA, des capacités de données sous-utilisées et une difficulté à traduire les informations en récits qui influencent les décisions et les politiques. Ciblait le personnel du pôle Emploi et Protection sociale - spécialistes de niveau P, chargés de programme, personnel des services généraux et agents professionnels nationaux travaillant dans les domaines du budget ordinaire et de la coopération au développement, au siège et dans les bureaux extérieurs -, le programme a recruté 320 participants, dépassant largement l'objectif initial de 200.

Le parcours d'apprentissage s'est déroulé en trois modules séquentiels - Fondements de l'IA, Principes fondamentaux des données et Narration -, chacun s'appuyant sur le précédent et ancré dans les réalités du travail de l'OIT. Six webinaires en direct complétaient le contenu suivi par chaque participant à son propre rythme, couvrant un large éventail de sujets: un discours liminaire sur l'avenir du travail à l'ère de l'IA, des sessions pratiques sur l'incitation à la productivité et l'analyse de données améliorée par l'IA, et des sessions plus exploratoires sur les petits modèles de langage, l'IA agentique et le vibe coding - offrant aux participants non seulement des connaissances fondamentales, mais aussi un aperçu de l'évolution du domaine.

Ce qui a distingué ce programme, c'est la qualité de l'engagement qu'il a suscité. Plus de 850 contributions à travers des interactions entre pairs et des activités d'auto-réflexion, et plus de 280 utilisateurs actifs sur la plateforme - des chiffres qui reflètent une participation réelle plutôt qu'une inscription passive. Les collègues du siège et des bureaux extérieurs ont réfléchi, réagi et se sont appuyés sur leurs réflexions respectives.

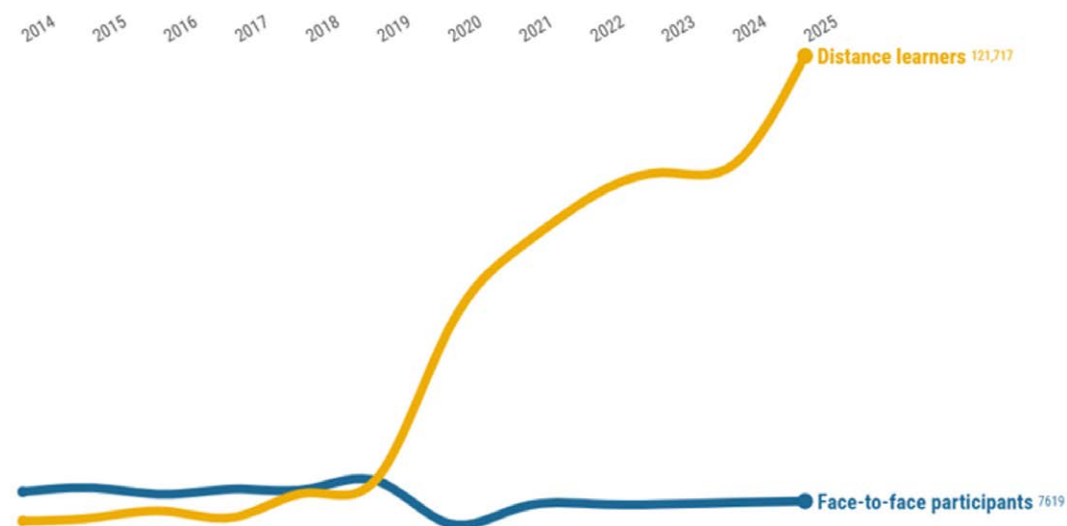
Ce projet représente une contribution concrète à la mise en place d'une main-d'œuvre numériquement agile et compétente en matière de données, telle qu'envisagée dans le cadre de l'initiative ONU 2.0 et des priorités du P&B de l'OIT. En établissant des liens entre le fonctionnement de l'IA, la gestion responsable des données et la transformation des données factuelles en récits convaincants, le programme a doté le personnel de compétences pratiques pour soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et a jeté les bases de futures initiatives d'apprentissage.

5. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

PORTÉE

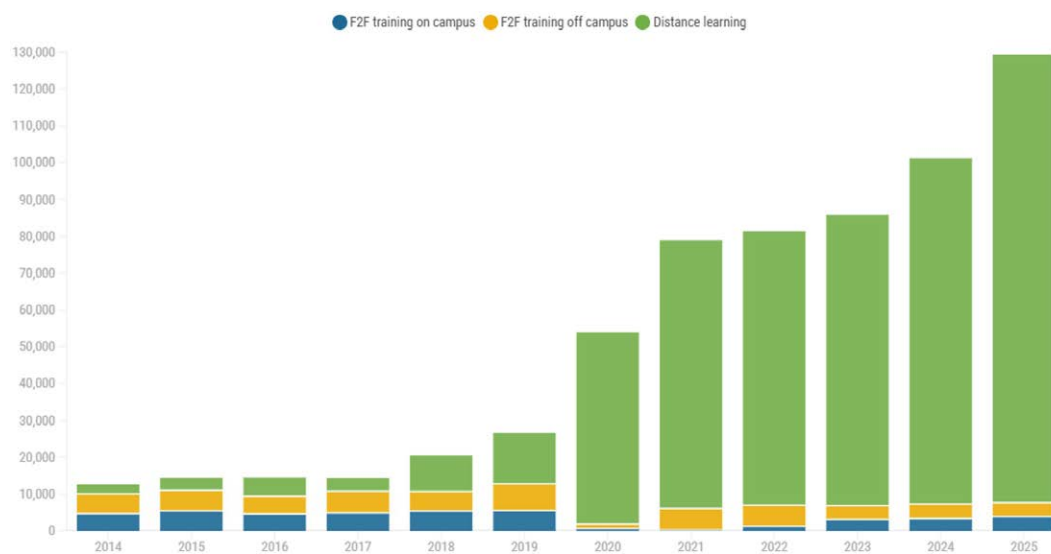
Au cours de l'exercice biennal 2024-25, **le nombre de participants au Centre a continué de croître rapidement**. Par rapport à l'exercice biennal 2022-23, le nombre total de participants aux formations a augmenté de 24,4 pour cent, passant de 111 089 à 138 210 apprenants uniques. Cette augmentation s'explique en grande partie par la croissance rapide continue du nombre d'apprenants en ligne tandis que le nombre d'apprenants en présentiel dans les activités sur le campus et sur le terrain s'est stabilisé conformément aux objectifs du P&B aux niveaux de 2023. Il convient de noter que les inscriptions aux activités d'apprentissage du Centre ont également augmenté de plus de 37,8 pour cent (de 167 244 à 230 537), ce qui indique un nombre croissant de participants s'engageant dans des parcours d'apprentissage à plusieurs étapes. Les chiffres confirment ainsi que, conformément à la «nouvelle normalité» post-pandémie, le Centre a réussi à consolider sa base de formation en présentiel tout en poursuivant l'expansion de son univers de participants grâce aux services d'apprentissage à distance, dispensés avec ou sans tutorat et y compris dans les modalités mixtes et (depuis 2025) hybrides.

APPRENANTS À DISTANCE ET PARTICIPANTS EN PRÉSENTIEL (2014-2025)



Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), eCampus, SoliComm.
Depuis 2022, les chiffres de l'apprentissage à distance incluent les participants indirects inscrits à des cours de formation sur les plateformes gérées par le Centre.

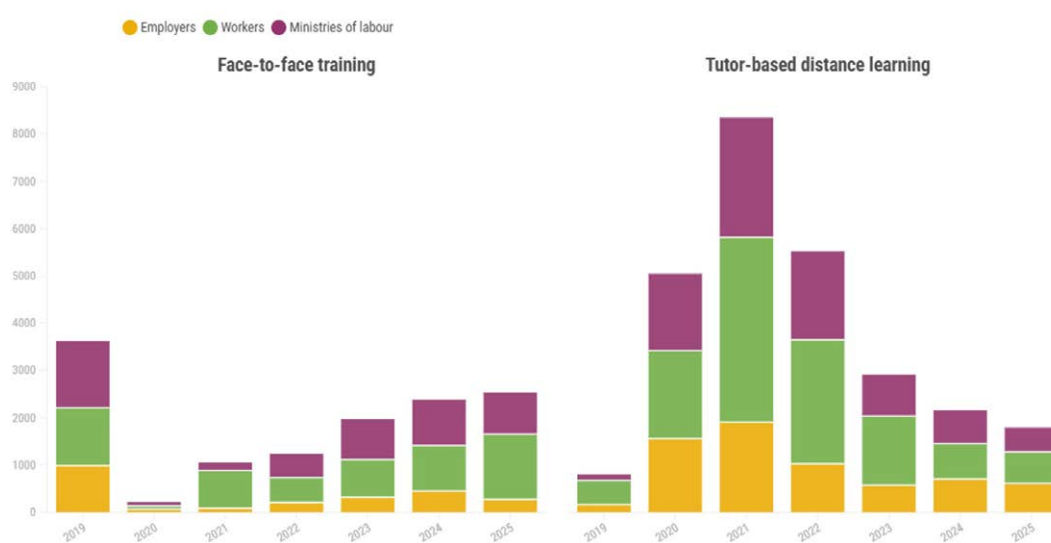
NOMBRE D'INSCRIPTIONS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2025)



Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), eCampus.

La portée du Centre auprès des principaux mandants de l'OIT s'est développée plus lentement. La forte dépendance aux subventions transactionnelles pour les activités d'apprentissage destinées aux principaux mandants a rendu plus difficile l'extension de la portée. Bien que le nombre total d'inscriptions des principaux mandants ait presque doublé depuis 2019, les taux de croissance n'ont donc toujours pas pu suivre le rythme de l'expansion globale du nombre de participants au Centre grâce aux activités d'apprentissage à distance. Il convient de noter que les taux de croissance entre les groupes de mandants ont été inégaux, ce qui s'explique en partie par la préférence des représentants des travailleurs pour la formation en présentiel.

PORTÉE AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT PAR MODALITÉ DE FORMATION (2019-2025)



Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP) • Les participants à la formation mixte sont repris dans le nombre des participants en présentiel. Il convient de noter qu'avant 2018, la ventilation des organisations n'était pas rapportée séparément en fonction de la modalité de formation.

Développer la résilience grâce aux formats d'apprentissage hybrides



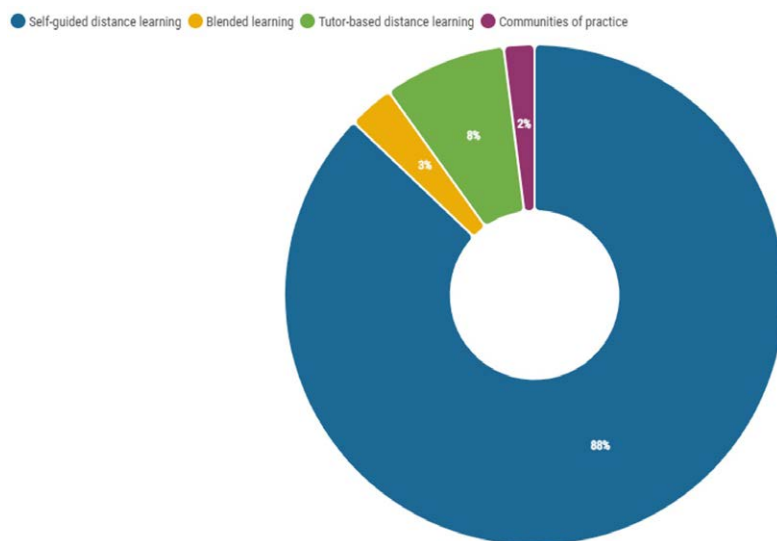
Lorsque le Centre a décidé de proposer pour la première fois en 2025 l'un de ses cours sur la protection sociale en santé au format hybride, le défi consistait à offrir une formation de haute qualité à tous ceux qui en ont besoin, quel que soit leur lieu de résidence ou leur capacité à voyager. Le modèle hybride - le même cours dispensé simultanément dans deux modalités, entièrement en ligne ou mixte, incluant une semaine résidentielle à Turin - a permis à l'équipe de relever ce défi. L'intérêt de cette approche est évident. La formule hybride diversifie l'offre de formation du Centre de manière agile, s'adapte aux possibilités individuelles des apprenants et supprime les obstacles liés aux refus de visa et aux frais de voyage élevés qui excluent trop souvent les candidats des pays difficiles d'accès. Il s'agit, en substance, d'un filet de sécurité qui garantit qu'aucune personne souhaitant se former ne soit laissée pour compte.

Le projet pilote mené en 2025 a ouvert la voie à des changements essentiels dans l'écosystème numérique du Centre, ainsi qu'à l'introduction de modalités de tarification modulaires afin de rationaliser le codage, la tarification et la gestion des participants aux cours hybrides. L'expérience pilote a également permis de tirer de précieux enseignements à chaque étape de la conception et de la mise en œuvre, qui ont depuis lors éclairé le déploiement de cette modalité en 2026. La réussite commence par la conception de deux parcours d'apprentissage et d'évaluation parallèles au sein d'une seule plateforme eCampus, soutenus par un carnet de notes modulaire bien structuré et les restrictions de groupe de Moodle afin de maintenir les activités de chaque cohorte distinctes mais alignées. Des missions équivalentes, bien que non identiques, garantissent que les deux parcours sont évalués équitablement et obtiennent la même certification. Un autre enseignement tiré de cette expérience est que la réussite de la formation repose sur une facilitation spéciale pour chaque cohorte, une technologie audio-vidéo fiable avec un technicien sur place pour toutes les sessions diffusées en direct, et une configuration de salle de classe qui permette aux apprenants en ligne de rester visibles et engagés tout au long de la semaine de formation en présentiel. Les exercices de groupe, en particulier, doivent être adaptés pour permettre une participation égale dans les deux modalités, en prévoyant suffisamment de temps pour que chacun puisse contribuer. Une communication claire avec les participants dès le départ et une grande agilité se sont avérées tout aussi importantes. Permettre aux participants confrontés à des obstacles liés aux visas ou aux voyages de changer de voie sans difficulté - en coordination sans heurts avec les services concernés et sans perte de progression - a transformé un point d'échec potentiel en un atout.

En définitive, le modèle hybride est plus qu'une simple solution de repli : c'est une expérience d'apprentissage enrichie qui relie les participants en présentiel et en ligne au sein d'une communauté plus riche et plus inclusive.

Le Centre a atteint des apprenants du monde entier grâce à une offre numérique inclusive. La croissance rapide de la formation à distance a été principalement due aux activités d'apprentissage à distance autoguidées, accessibles gratuitement 24h/24 et 7j/7 et dans plus de 40 langues. Toutes les offres eCampus du Centre ont été examinées en matière d'inclusion numérique et le système informatique est certifié ISO pour la sécurité numérique et la confidentialité des données.

L'UNIVERS DES APPRENANTS EN LIGNE PAR MÉTHODE DE PRESTATION (2024-25)



Source: [eCampus](#), MAP.

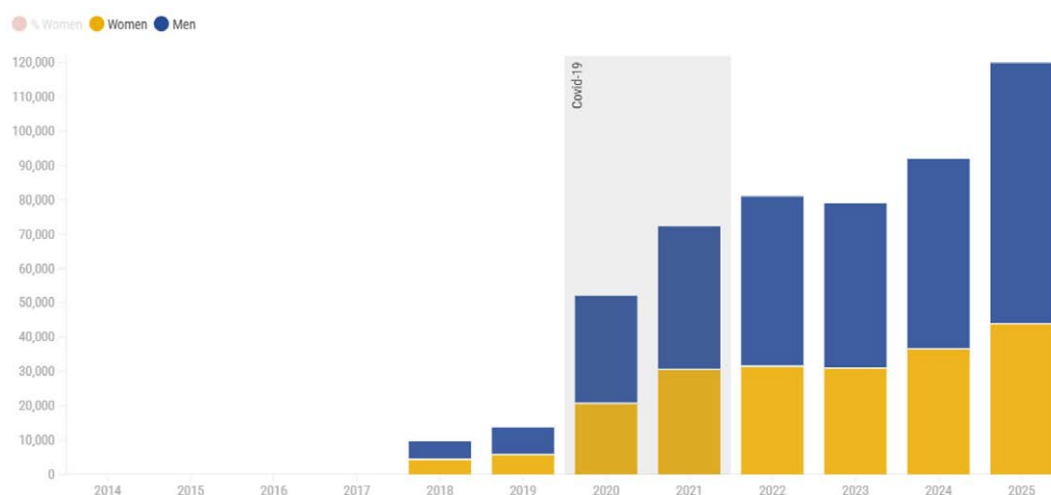
LES COURS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE AUTOGUIDÉS LES PLUS POPULAIRES PAR NOMBRE D'INSCRIPTIONS (2024-25)



Légende: La taille des bulles est proportionnelle au nombre d'inscriptions. Par exemple, 22 380 personnes se sont inscrites au module de formation sur la gestion de la sécurité incendie, 17 989 à la master class sur l'IA, 6 121 au cours sur les fondamentaux de l'inspection de sécurité, 15 881 au module sur la gestion du cycle de projet et 10 234 au cours d'apprentissage à distance autoguidé sur les affaires et le travail décent.

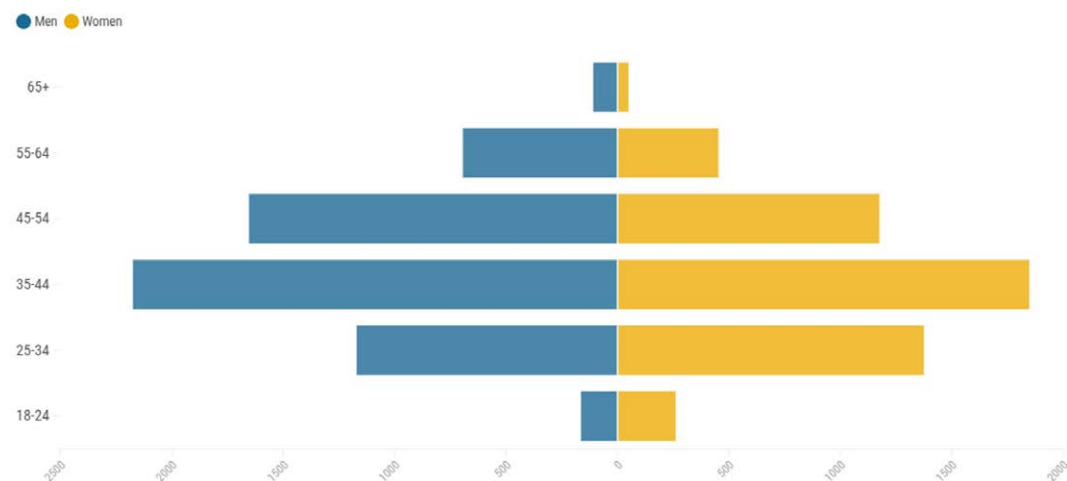
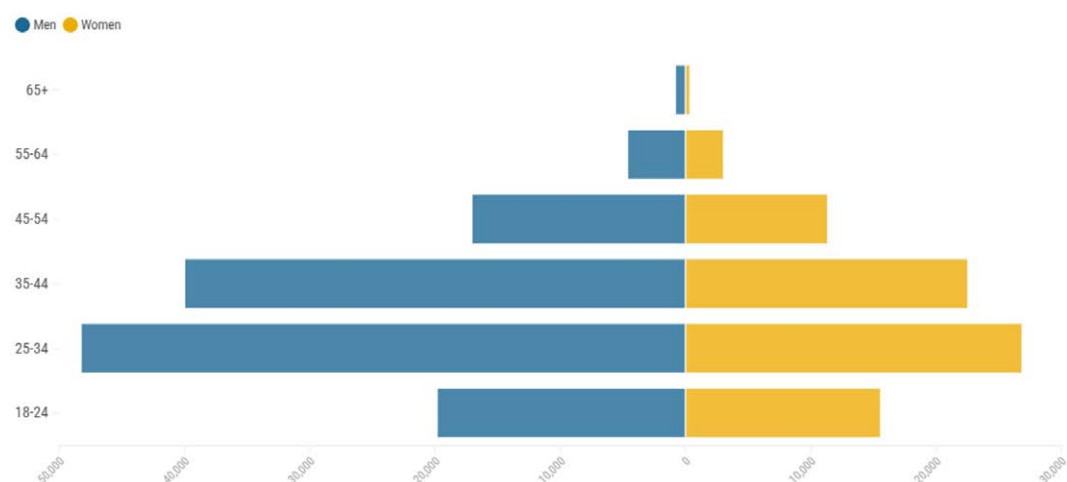
Le Centre a continué de promouvoir la parité hommes-femmes dans ses différentes méthodes de prestation de services. Dans les activités d'apprentissage à distance en tutorat et les activités d'apprentissage en présentiel, le pourcentage de femmes a atteint 48 pour cent. Les activités d'apprentissage destinées aux principaux mandants et les programmes de master proposés par la Turin School of Development (TSD) ont enregistré une parité hommes-femmes totale. En revanche, dans les activités d'apprentissage à distance autoguidées, le taux de participation des femmes était de 36 pour cent. Afin de remédier au déséquilibre entre hommes et femmes observé dans l'apprentissage à distance autoguidé gratuit, le Conseil du Centre pour le genre, la diversité et l'inclusion a commandé une étude-action d'ici fin 2025 sur des mesures concrètes visant à accroître le nombre d'inscriptions de femmes à ses cours d'apprentissage à distance autoguidés gratuits.

PARTICIPATION DES FEMMES AUX ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE À DISTANCE (2018-2025)



Source: [eCampus](#), SoliComm, MAP.

Les activités d'apprentissage à distance ont été très appréciées par les plus jeunes apprenants - hommes et femmes confondus - tandis que les activités de formation en présentiel étaient plus susceptibles d'être suivies par les hommes en milieu de carrière occupant des postes plus élevés. Accessoirement, les jeunes femmes des cohortes d'âge 18-24 ans et 25-34 ans étaient surreprésentées dans les activités de formation en présentiel. Il reste à voir si cette nouvelle tendance démographique se généralisera aux différentes cohortes d'âge au fil du temps.

*L'UNIVERS DES APPRENANTS PAR SEXE ET COHORTE D'ÂGE (2024-25)***Cours de formation en présentiel****Activités d'apprentissage en ligne**

Source: eCampus et MAP.

La région d'origine de la majorité des participants était soit la région Asie et Pacifique soit l'Afrique, suivies dans une moindre mesure par les Amériques, l'Europe et l'Asie centrale et les États arabes. Dans ce dernier cas, le nombre limité de cours disponibles en arabe a continué d'entraver une plus grande diffusion - une limitation qui sera prise en compte au cours de l'exercice biennal 2026-27 grâce à la traduction assistée par IA. Il convient de noter que les participants de la région africaine constituaient le deuxième groupe le plus important d'apprenants en ligne après la région Asie et Pacifique.

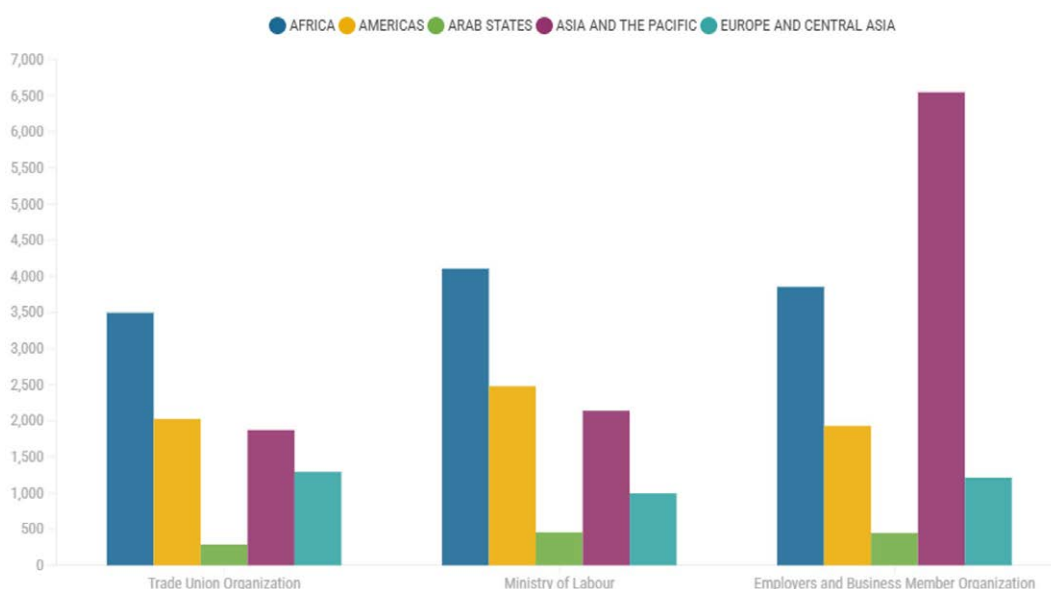
L'UNIVERS DES APPRENANTS PAR RÉGION (2024-25)



Source: MAP, eCampus, SoliComm.

Parmi les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), la portée régionale était proportionnellement plus élevée dans la région Asie et Pacifique, tandis que pour les organisations de travailleurs et les ministères du travail, la portée régionale était plus équilibrée, mais avec une orientation plus marquée vers l'Afrique.

PORTÉE DE LA FORMATION AUPRÈS DES PRINCIPAUX MANDANTS DE L'OIT (2024-25)

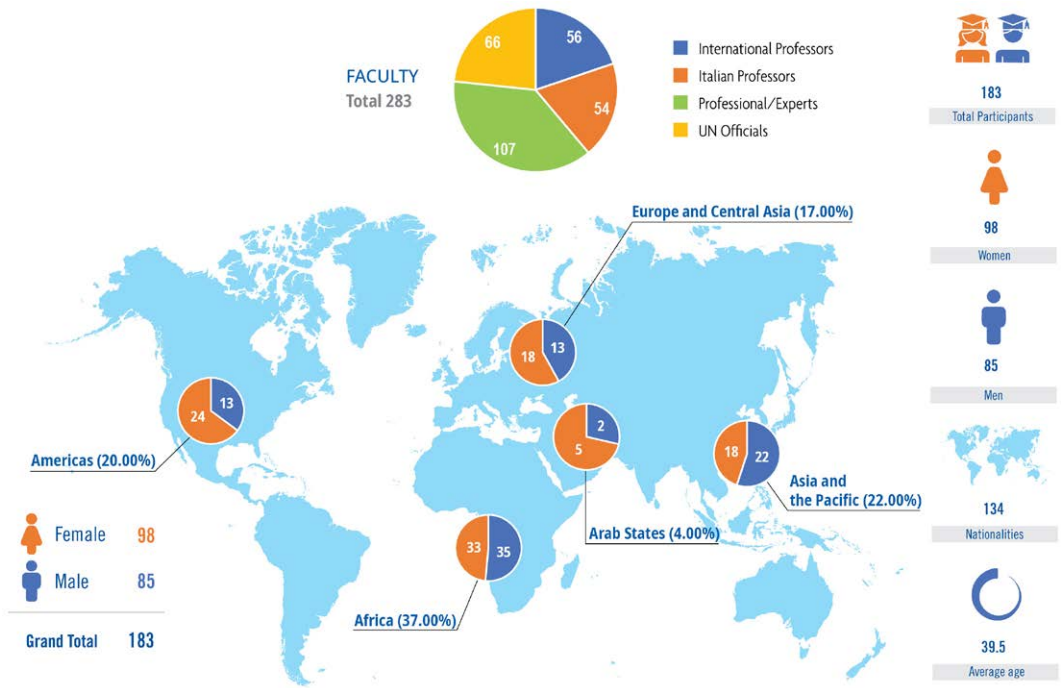


Source: MAP, eCampus. L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 809 employeurs, 2 418 travailleurs et 3 364 ministères du Travail). En 2025, 7 327 employeurs, 2 817 travailleurs et 3 758 MdT). Les inscriptions indirectes d'employeurs sur des plateformes externes ne sont pas incluses en raison du manque de données régionales.

La Turin School of Development (TSD), une initiative conjointe du Centre et des universités visant à donner aux personnes actives un accès à des diplômes d'études supérieures sur les questions de justice sociale, a connu une croissance rapide. La TSD 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 pour offrir des cours à la fois théoriquement fondés et orientés sur 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'exercice biennal 2024-25, la TSD a proposé sept programmes de master.

En 2024, la TSD a connu une transition de direction, entraînant une révision de ses opérations. Les frais de gouvernance de la TSD ont donc été réduits et le mix de marketing, affiné afin d'orienter la TSD vers une croissance durable. Ces mesures ont entraîné une nette augmentation des inscriptions et une amélioration des performances financières. Au cours de l'exercice biennal 2024-25 (comprenant les années universitaires 2024/25 et 2025/26), la TSD a enregistré 381 inscriptions dans ses sept programmes de master, soit une hausse de 34 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2022-23. Le profil des étudiants était équilibré en termes de genre (avec même une légère surreprésentation des femmes) et diversifié, avec une forte représentation d'étudiants issus des pays du Sud.

TSD - FAITS ET CHIFFRES POUR L'ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024/25



Source: Rapport annuel 2025 de la TSD.

Le Président italien plaide en faveur de l'éducation, de la justice sociale et de la paix lors de la Journée académique de la TSD le 16 mai 2025



L'éducation n'est pas seulement un droit, elle est le fondement de la justice sociale, de la paix et du développement durable. Ces valeurs ont été mises en avant le 16 mai 2025, lorsque le Président de la République italienne, Sergio Mattarella, a inauguré l'année universitaire 2024/25 des programmes de master de la [Turin School of Development \(TSD\)](#), organisés en partenariat avec l'[Università degli Studi di Torino](#) et le [Politecnico di Torino](#), et soutenus par la [Fondazione Compagnia di San Paolo](#).

La cérémonie revêtait une importance particulière, puisqu'elle se déroulait pendant les célébrations du 60^e anniversaire du Centre, une étape importante qui réaffirme la mission du Centre de proposer un apprentissage transformateur qui autonomise les individus, renforce les institutions et promeut un travail décent. Dans son discours, le Président Mattarella a décrit la TSD comme une expression concrète de la coopération internationale, où les universités, les institutions et les agences des Nations Unies s'unissent pour promouvoir des valeurs communes.

Dans son discours, le Président Mattarella s'est concentré sur le défi de rendre les droits effectifs et universels, en particulier le droit au travail, inscrit dans la Constitution italienne et au cœur de la vision fondatrice de l'OIT. Il a souligné que ce droit ne peut être réalisé par la seule législation, mais doit être soutenu par l'accès à la formation, à l'apprentissage continu et au développement des compétences:

«La formation, l'apprentissage continu et le développement des compétences sont essentiels pour faire du droit au travail une réalité. Ce Centre joue un rôle clé dans le développement du capital humain nécessaire à la réalisation du développement durable et à la promotion de la justice sociale.»

Il a souligné que le travail équitable, valorisant et sûr dépend d'un investissement à vie dans les personnes et leurs compétences. Il a fait remarquer qu'aucune stratégie de développement économique ou social ne pouvait réussir sans ces fondements. Dans ce contexte, il a décrit le Centre comme un «laboratoire d'excellence», un lieu qui permet aux individus et aux institutions d'aborder les transitions mondiales avec responsabilité et discernement éthique.

Source: <https://www.itcilo.org/stories/president-italy-advocates-learning-social-justice-and-peace-itcilo> (en anglais).

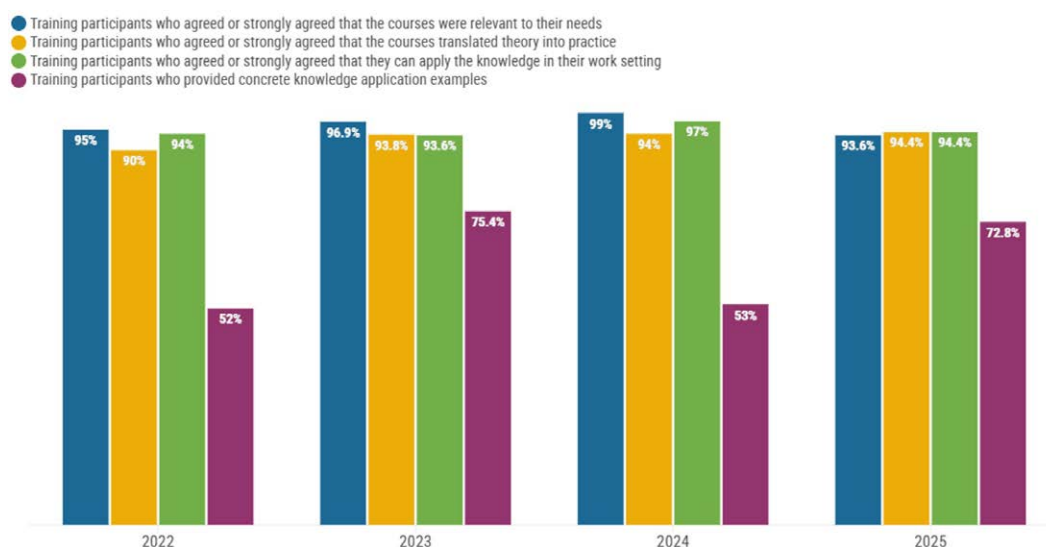
RÉSULTATS

Les services d'apprentissage du Centre sont reconnus pour avoir fait une réelle différence pour les apprenants. Les taux de satisfaction des clients, qui font l'objet d'un suivi régulier, révèlent que la **satisfaction globale des participants à l'égard des services d'apprentissage du Centre était élevée tout au long** de l'exercice 2024-25, avec une note de 4,55 sur une

échelle de 1 à 5 où 5 désigne l'excellence du service. Les tests d'acquisition des connaissances réalisés au début et à la fin de toutes les activités d'apprentissage ont montré que **près de neuf participants sur dix ont démontré une amélioration de leurs connaissances sur le sujet enseigné.**

Les **évaluations externes annuelles des activités d'apprentissage du Centre** en 2024 et 2025 ont montré que **plus de neuf anciens participants sur dix ont appliqué les connaissances nouvellement acquises dans leur milieu de travail**, tandis que **deux participants sur trois ont fourni des exemples concrets d'application des connaissances.**

TAUX D'APPLICATION DES NOUVELLES CONNAISSANCES (2022-2025)



Source: rapports d'évaluation externes annuels 2022-2025.

D'autres données factuelles issues de discussions de groupe organisées dans le cadre de [l'évaluation externe de 2025](#) ont mis en évidence le fort impact motivationnel et professionnel de la formation en protection sociale du Centre. Les participants ont décrit comment les cours ont renforcé leur confiance en eux, leurs compétences en négociation et leur capacité à influencer le dialogue et les politiques au sein de leur organisation et de leur pays.

Preuve d'un changement positif durable: données factuelles supplémentaires issues de l'évaluation externe de 2025

- Un représentant des travailleurs a utilisé le matériel de cours pour renforcer les négociations sur la santé et la sécurité sociale, en appliquant les connaissances sur l'intelligence artificielle et la technologie pour contester les positions du gouvernement et promouvoir les droits des travailleurs.
- En Bulgarie, un participant a mis en pratique sa formation pour plaider en faveur de politiques de protection sociale fondées sur des données factuelles, en utilisant des microsimulations et des données d'enquêtes auprès des ménages.
- Un autre participant a utilisé ces connaissances pour renforcer les capacités de son équipe, en encourageant ses collègues à obtenir des diplômes et à étendre l'expertise de l'organisation.
- Un consultant a affirmé que cette formation lui avait permis de rester au fait des évolutions mondiales et d'améliorer son travail de conseil auprès des gouvernements et des comités.

L'avancement de carrière était un résultat récurrent, la formation étant perçue comme un investissement à long terme qui détermine les trajectoires de leadership.

- Un ancien participant du Sierra Leone a été promu directeur de la protection sociale durant une période de réforme législative.
- Un ancien fonctionnaire national de l'OIT originaire d'Ouzbékistan est devenu délégué au Conseil d'administration du BIT, renforçant ainsi la sensibilisation en faveur de la protection sociale à l'échelle internationale.

Les participants ont également partagé des exemples d'adoption institutionnelle, montrant comment les résultats de la formation s'étendent à la réforme organisationnelle et au renforcement du système.

- Au Cabo Verde, un participant a mis en pratique ses connaissances pour concevoir de nouvelles politiques de protection de la maternité, réaliser des projections de pensions et soutenir l'entrepreneuriat inclusif et les initiatives culturelles.
- Au Belize, une autre collaboration a été initiée avec l'Institut statistique afin d'ajouter un module de protection sociale à l'enquête sur les forces du travail, améliorant ainsi les données pour une élaboration des politiques fondée sur des données factuelles.
- Un ancien participant du Cabo Verde a décrit le cours sur le financement de la protection sociale comme «novateur et transformateur», jetant les bases de la planification institutionnelle et d'une perspective mondiale plus large.
- Un responsable gouvernemental a attribué à la formation en sensibilisation et communication du Centre le mérite d'avoir «révolutionné» l'engagement des parties prenantes, contribuant ainsi au lancement de la première Conférence internationale sur la protection sociale et d'un mécanisme national de réclamation.
- Depuis Maurice, un représentant des travailleurs a utilisé les outils de l'OIT pour influencer les socles de protection sociale, soutenir la réforme salariale et renforcer les stratégies syndicales - des expériences qui l'ont conduit par la suite à un rôle ministériel.
- D'autres ont souligné les effets en cascade, avec des membres de l'équipe s'inscrivant à des diplômes d'analyste et partageant leurs connaissances en interne.

Source: <https://www.itcilo.org/external-evaluation-2025-report-brief> (en anglais). Pour plus d'informations sur l'évaluation externe de 2024, voir: <https://www.itcilo.org/external-evaluation-2024-report-brief> (en anglais).

Les événements de réseautage en ligne pour les anciens participants de 2024 et 2025, qui ont réuni plus de 2 000 participants, ont offert une nouvelle occasion de rencontrer les défenseurs du changement positif durable. Les témoignages de plus de 80 anciens participants ont été compilés dans une publication spéciale en décembre 2025.

Un défenseur du changement positif durable: intervention de M. Basiru Sanyang lors de l'événement virtuel annuel des anciens participants du Centre, qui s'est tenu le 15 décembre 2025



Basiru Sanyang

Coordinator and Event Organiser

The Gambia Trade Union Bureau and MRCG Workers Union

The Gambia

Je m'appelle Basiru Sanyang et je travaille au Bureau syndical de la Gambie (GamTUB). J'ai eu la chance de participer avec succès à trois activités de formation différentes proposées par l'Académie mondiale des travailleurs du Centre. Je suis ici aujourd'hui pour partager l'impact transformateur qu'ont eu ces formations sur ma vie et sur notre syndicat dans son ensemble.

La formation du Centre sur la revitalisation des syndicats en Afrique, la cohérence des politiques visant à réduire les inégalités et les injustices sur le lieu de travail, ainsi que l'importance cruciale de l'éducation des travailleurs, a considérablement enrichi mes connaissances en tant que syndicaliste et, par extension, celles de l'ensemble du GamTUB. La formation du Centre a également permis aux dirigeants et aux membres des syndicats d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour défendre des politiques et des pratiques plus équitables sur leurs lieux de travail. En mettant l'accent sur les principes d'égalité, d'équité et de droits des travailleurs, cette formation a revitalisé notre syndicat, nous donnant les moyens de lutter de front contre les inégalités systémiques.

L'un des principaux résultats de cette formation est notre capacité accrue à engager un dialogue constructif avec les employeurs et les représentants du gouvernement. Nous avons appris à exprimer nos préoccupations concernant les disparités salariales, la précarité de l'emploi et la discrimination avec une confiance renouvelée. Cela a non seulement permis de mieux nous faire entendre, mais a également permis aux parties prenantes de mieux comprendre l'importance de pratiques de travail équitables. De plus, la formation souligne l'importance de la cohérence des politiques. Il est crucial que les politiques du travail s'alignent sur des objectifs socio-économiques plus larges, et nous sommes devenus des défenseurs de cette cohérence. Nous participons désormais activement aux discussions visant à harmoniser les normes du travail avec les programmes nationaux de développement, afin de garantir que les besoins des travailleurs soient au cœur des processus d'élaboration des politiques. Cet alignement est essentiel pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités et des injustices sur nos lieux de travail. De plus, la formation des travailleurs est devenue un élément central de nos efforts de revitalisation. Nous savons que des travailleurs informés sont des travailleurs responsabilisés. Grâce à des ateliers et des sessions de formation inspirés par le Centre, nous avons sensibilisé nos membres à leurs droits, au droit du travail et aux techniques de négociation. De ce fait, nous avons constaté une forte augmentation de la participation et de l'activisme, favorisant une culture de solidarité où chaque travailleur se sent valorisé et responsabilisé.

Pour conclure, la formation du Centre a profondément transformé notre syndicat pour le mieux. Nous sommes désormais des défenseurs plus efficaces des droits des travailleurs, plus cohérents dans nos engagements politiques et plus déterminés à former nos membres. Alors que nous continuons à bâtir sur les bases posées par cette formation, nous sommes optimistes quant à l'avenir - un avenir où les syndicats jouent un rôle central dans la réalisation non seulement de lieux de travail justes et équitables, mais aussi d'une justice sociale plus large en Afrique.

Source: Téléchargez le rapport complet contenant plus de 80 témoignages d'anciens participants du Centre (en anglais) à l'adresse: <https://www.itcilo.org/stories/voices-impact-itcilo-alumni-reflections-learning-careers-and-global-change>.

Le Centre peut retracer sa contribution à des changements positifs durables encore plus loin dans le temps. En avril 2025, à l'occasion du premier Forum annuel des pionniers, le Centre a célébré trois pionniers de l'apprentissage qui avaient participé aux activités du Centre par le passé et qui ont ensuite mené avec succès la lutte pour la justice sociale dans leurs pays.

Le prix des pionniers: célébrer une vie de service



Les 15 et 16 avril 2025, le Centre a organisé la première édition du Forum des pionniers, un rassemblement international convoqué dans le cadre des célébrations de son 60^e anniversaire. Placé sous le thème de la réinvention de l'apprentissage et du développement des capacités pour un avenir du travail plus juste et durable, le Forum a réuni des dirigeants mondiaux, des experts et d'anciens élèves de renom afin d'explorer comment l'apprentissage et le développement des capacités peuvent relever les défis d'un monde de plus en plus complexe.

Dans le cadre du Forum, le Centre a organisé une cérémonie de remise de prix des pionniers. Cette nouvelle distinction, créée pour souligner l'héritage vivant du Centre, a récompensé trois anciens élèves exceptionnels dont les carrières illustrent le pouvoir transformateur de l'apprentissage dans la promotion du travail décent et de la justice sociale.

- Jacqueline Mugo, directrice exécutive de la Fédération des employeurs kenyans, a été félicitée pour son leadership dans la promotion de lieux de travail inclusifs et la défense de relations industrielles sensibles à la dimension de genre en Afrique.
- Zahoor Awan, président de la Fédération des travailleurs du Pakistan, a été salué pour son engagement de plusieurs décennies en faveur des travailleurs et pour son leadership dans la promotion du dialogue social aux niveaux national et international.
- Le troisième lauréat, Craig Barham, directeur technique en chef au Bureau du Cabinet de la Jamaïque, a été honoré pour sa contribution au développement durable et à la réforme de la gouvernance.

Lisez l'article complet (en anglais) à l'adresse: <https://www.itcilo.org/stories/exploring-and-envisioning-future-learning-itcilo-pioneers-forum>.

6. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

PORTÉE

Les services du Centre visant à renforcer la capacité institutionnelle de ses partenaires ont continué de se développer grâce à une forte demande de solutions d'apprentissage numérique et de collaboration. Ces services de renforcement des capacités institutionnelles étaient axés sur des services de conseil thématiques portant sur le **développement de produits numériques** et les **stratégies de transformation numérique**:

- Les activités de **développement de produits** étaient axées sur le **développement de matériel d'apprentissage, de cours en ligne et de plateformes d'apprentissage pour les organisations partenaires locales**. Ces services de conseil ont souvent été regroupés dans des paquets de services sous contrat de l'OIT et fournis en partenariat étroit avec des experts des départements de politique et des bureaux extérieurs de l'OIT. En règle générale, les missions ont été confiées à des organisations partenaires locales appartenant à des mandats de l'OIT, notamment des instituts de formation syndicale, des OEE, des instituts de formation d'inspecteurs du travail et des centres de formation en administration du travail et en relations professionnelles. Sur demande, le Centre a également fourni un **soutien opérationnel et de maintenance pour ces plateformes**. Ces services de suivi comprennent, entre autres, l'hébergement de ces plateformes sur le serveur du Centre, la conservation du contenu d'apprentissage, la prestation de services d'analyse de l'apprentissage, le soutien technique aux utilisateurs et le soutien à la certification numérique.
- Les conseils en matière de **stratégie** de transformation numérique ont été prodigués à un large éventail d'organisations, parmi lesquelles des instituts de formation des travailleurs, des OEE, des centres de formation gouvernementaux, des centres d'EFTP et d'autres entités. Ces services de conseil mettaient l'accent sur la **conception de la stratégie organisationnelle et sur les aspects opérationnels de la mise en œuvre de la stratégie**, et l'accent thématique était mis sur les processus de transformation numérique, les services fondés sur les données pour une prise de décision basée sur des données factuelles et l'innovation en matière d'apprentissage.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a réalisé 216 missions liées au développement de produits (et 192 activités), soit une diminution de 41,6 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2022-23 (306) en termes de nombre d'activités, principalement en raison d'une moindre utilisation des services de développement des médias par l'intermédiaire de PUBLICATIONS et d'autres unités du BIT. Le Centre a enregistré 15 988 inscriptions sur les plateformes d'apprentissage développées et maintenues pour le compte de ses intermédiaires institutionnels, ce qui témoigne clairement de l'effet de levier des efforts de développement des capacités institutionnelles. À titre d'exemple de plateformes gérées par le Centre, on peut citer les plateformes e-OSH mises en place par le Centre pour le compte d'OEE.

Au cours de cette période, le Centre a en outre fourni 163 services de conseil en stratégie à des clients institutionnels, soit une augmentation de 5 pour cent par rapport à la période 2022-23. Par exemple, en 2024, le Centre a presté un service de conseil pour le développement d'un plan d'adhésion pour l'*Association des industries d'Haïti*, cocréé un plan d'amélioration des capacités numériques pour l'équipe d'appui au travail décent pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale et mené une évaluation des capacités institutionnelles de l'Académie du Département de la protection sociale et du développement aux Philippines. En 2025, le Centre a conseillé le ministère italien du Travail et des Politiques sociales sur une stratégie pour le développement d'une École nationale des politiques actives du marché du travail et a facilité l'élaboration d'un plan d'amélioration des capacités numériques pour le Bureau régional de l'OIT pour les États arabes. Autres missions liées à l'Institut syndical européen et à l'e-Académie de l'Organisation mondiale de la santé.

La valeur stratégique croissante des services de conseil pour soutenir les trajectoires de transformation institutionnelle des principaux mandants

En 2025, le Programme des activités pour les employeurs du Centre a mené une recherche-action afin d'orienter ses travaux futurs. L'évaluation d'impact des activités de formation d'ACTEMP 2023-2025 et l'évaluation des besoins de formation (EBF) 2026-27 mettent en évidence à la fois ce qui a été réalisé et comment le Programme pourrait évoluer en réponse aux réalités changeantes des organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE).

L'évaluation d'impact confirme que le Programme des activités pour les employeurs a produit des résultats solides et durables pour les OEE à l'échelle mondiale. Les participants font état d'un niveau élevé de satisfaction et de pertinence, l'apprentissage se traduisant par des changements concrets dans les pratiques de travail quotidiennes et la performance organisationnelle. Près des trois quarts des répondants ont indiqué avoir modifié leur façon de travailler suite à la formation d'ACTEMP, tandis que près de la moitié ont déclaré que leur organisation avait lancé de nouvelles initiatives ou de nouveaux services. Ces mesures comprennent des réformes de gouvernance, des mesures de viabilité financière, des outils de sensibilisation améliorés, de nouveaux services aux membres et des innovations numériques. **Pour la première fois, l'évaluation a également porté sur les services de conseil, confirmant leur valeur stratégique croissante dans le soutien à la transformation institutionnelle.**

Pour l'avenir, l'évaluation des besoins de formation envoie un signal clair et opportun. Les OEE évoluent dans un contexte en constante mutation et sont confrontées à une «double pression»: des pressions politiques et économiques externes croissantes, combinées à une pression interne accrue sur leur viabilité financière. Les modèles économiques sont menacés, ce qui crée des défis sans précédent en matière de leadership et de gouvernance pour les OEE dans toutes les régions. Dans ce contexte, le rapport d'EBF met en lumière des défis internes persistants - viabilité financière, développement des adhésions, gestion des ressources humaines et gouvernance - ainsi que l'impact croissant de la numérisation et de l'intelligence artificielle.

Pour accéder aux rapports, voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/stories/impact-insight-new-itcilo-actemp-reports-chart-present-and-future-employers-capacity>.

Le Centre a également fourni une large gamme **de services de soutien à l'innovation**, notamment des conseils sur les moyens de **mettre à l'essai et à l'échelle des solutions innovantes** qui renforcent l'ampleur et l'impact des politiques et des institutions promouvant la justice sociale par le travail décent. Les appels à solutions en matière d'innovation organisés par le Centre sous l'égide de l'OIT en Afrique orientale et australe constituent un exemple éloquent de solutions innovantes pour renforcer les capacités institutionnelles.

Un exemple d'appel à solutions en matière d'innovation organisé par le Centre dans la région africaine



Contrairement aux approches traditionnelles, le développement basé sur les défis tire parti de l'innovation ouverte, stimulant de nouvelles idées pour améliorer l'emploi, la sécurité des travailleurs et la qualité du travail. En offrant des incitations financières et un soutien ciblé aux meilleures idées, les appels à solutions en matière d'innovation favorisent le changement systémique grâce à des processus participatifs qui aboutissent à des solutions évolutives. Les conclusions de l'OCDE montrent comment les appels à solutions en matière d'innovation stimulent le développement dans les pays à revenu faible et intermédiaire:

- Les approches novatrices des appels à solutions en matière d'innovation encouragent **la prise de risques et un esprit d'entreprise** pour trouver des solutions qui sortent des sentiers battus.
- Les appels à solutions en matière d'innovation, en renforçant **l'engagement interdépartemental et intersectoriel**, consolident l'ensemble de l'écosystème local d'innovation.
- Grâce à cette collaboration transversale, **le capital social et les capacités locales sont renforcés**, contribuant ainsi à un changement durable aux niveaux local, national et mondial.

Afin de promouvoir davantage **les possibilités d'emplois numériques décents pour les réfugiés et les communautés d'accueil dans les comtés de Turkana et de Garissa au Kenya**, le programme PROSPECTS de l'OIT a chargé le Centre de faciliter un appel à solutions en matière d'innovation pour les entrepreneurs, les innovateurs et les acteurs du changement locaux animés par un objectif précis. Dix organisations ont été distinguées et récompensées pour leur contribution à la résolution des problèmes locaux et à la facilitation de l'accès à l'écosystème numérique kényan. Les idées allaient de l'autonomisation des femmes artisanes créatives grâce à une plateforme de vente en ligne à la création d'opportunités de travail indépendant pour les jeunes en tirant parti des technologies de traduction automatique par IA pour les langues locales.

Pour stimuler la pensée créative, les dix organisations se sont réunies pour le camp d'entraînement à l'innovation du Centre organisé en avril 2024 à Nairobi, au Kenya, afin de redéfinir les modèles d'innovation en termes de faisabilité, de présenter les premières actions et de lancer les phases de mise en œuvre pour les organisations gagnantes. Les dix lauréats ont participé à la série de webinaires du Centre afin de tirer parti de la dynamique créée à Nairobi et d'explorer comment améliorer efficacement l'accès aux marchés numériques et promouvoir l'alphabétisation numérique et le développement des compétences chez les jeunes.

Grâce à l'appel à solutions en matière d'innovation, les organisations ont continué à mettre en place des programmes de mentorat numérique, à développer des formations aux compétences numériques en milieu de travail et à lancer des espaces de coworking sécurisés afin **d'améliorer les conditions de vie des réfugiés et des communautés d'accueil grâce aux opportunités dans l'économie numérique**.

Pour plus d'informations, voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/stories/three-ways-itcilo-harnesses-innovation-sustainable-development>.

RÉSULTATS

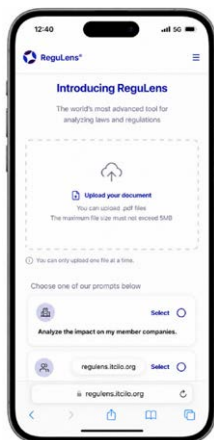
La chaîne de résultats qui sous-tend les services de développement des capacités au niveau institutionnel du Centre suppose que des éléments tangibles tels qu'une plateforme d'apprentissage en ligne, un manuel de formation ou un plan d'action est rédigé (intran) puis est utilisé par le client (produit), avec des résultats intermédiaires émergents (retombée) et contribue finalement aux opérations durables de l'organisation (résultat). Le changement durable à long terme (impact) serait une contribution de l'organisation à la justice sociale, dans le contexte local et par rapport aux objectifs fixés.

Avant 2020, l'approche d'assurance qualité du Centre en matière de développement des capacités institutionnelles se concentrait sur la preuve des intrants, des produits et parfois des retombées d'une mission donnée. Les évaluations de suivi des résultats étaient quant à elles l'exception car le nombre de services fournis était faible, les accords de non-divulgaration compliquaient souvent la collecte de données et les clients n'étaient pas disposés à contribuer aux évaluations prévues un an *après* la conclusion du contrat. Les évaluations d'impact ont été considérées comme hors sujet, en raison du faible degré de confiance dans l'attribution des changements positifs durables dans la société aux intrants du Centre.

Lorsque le poids et l'importance du développement des capacités institutionnelles dans le portefeuille de services du Centre ont augmenté pendant la pandémie de COVID, les membres du Conseil ont appelé le Centre à se concentrer sur cette approche centrée sur les produits du système d'assurance qualité. En 2021, le Centre a commandé un examen externe de ses processus d'assurance qualité, a mis au point une boîte à outils d'assurance qualité des événements à l'usage des programmes techniques et, à partir de 2022, a réalisé des évaluations internes de certaines missions. À partir de 2025, des évaluations externes annuelles d'échantillons de ces missions de conseil ont été réalisées. Voir ci-dessous pour plus d'informations.

Un **exemple notable du changement positif durable rendu possible par les services de soutien au développement de produits du Centre** est l'outil ReguLens assisté par l'IA. Développé par le Programme des activités pour les employeurs en 2025, ce service répond à un objectif prioritaire d'ACTEMP: faciliter l'accès en temps réel des OEE aux informations sur le cadre politique, juridique et réglementaire local régissant les pratiques commerciales responsables (voir également l'encadré ci-après). Ces connaissances sont essentielles pour mener à bien des missions de sensibilisation et alimenter un dialogue social efficace. Parmi les autres exemples, citons l'utilisation d'avatars holographiques alimentés par l'IA pour proposer des simulations profondément immersives lors des formations en matière de sécurité et santé au travail. Pour plus d'informations sur ReguLens, veuillez consulter l'encadré ci-après. Pour plus d'informations sur la formation immersive en SST, voir: <https://www.itcilo.org/fr/stories/dans-les-coulisses-du-laboratoire-comment-les-simulations-immersives-redefinissent-lavenir>.

ReguLens: analyse des politiques à l'aide de l'IA



Les OEE sont souvent tenues de répondre à de nombreuses propositions réglementaires et politiques avec un temps et des ressources humaines limités. Pour les aider dans cette tâche, le Programme des activités pour les employeurs du Centre a développé ReguLens, un outil assisté par l'IA qui produit une analyse structurée des propositions réglementaires en une soixantaine de secondes.

ReguLens possède une interface simple: les utilisateurs téléchargent une proposition de politique et sélectionnent le type d'analyse dont ils ont besoin. Cet outil permet d'évaluer l'impact potentiel sur les entreprises membres, d'identifier les contradictions avec la réglementation existante, de cartographier les parties prenantes concernées et de suggérer des stratégies de sensibilisation possibles. Il est conçu comme un outil d'aide en première lecture: il ne remplace pas l'avis d'experts, la consultation des membres ou le dialogue social, mais aide les organisations d'employeurs à passer plus rapidement de l'analyse à l'action politique. ReguLens a été utilisé par le personnel d'organisations d'employeurs dans plus de 100 pays, qui ont réalisé plus de 3 000 analyses réglementaires avec cet outil.

L'expérience de la CoNEP, l'organisation nationale des employeurs du Panama, illustre la valeur pratique de ReguLens. La CoNEP rend compte quotidiennement de l'utilisation de cet outil pour analyser les initiatives législatives et les propositions réglementaires soumises par l'Assemblée nationale du Panama. En facilitant cette analyse technique, ReguLens a permis à la CoNEP de s'engager dans un dialogue politique plus opportun et constructif, contribuant à identifier les réglementations contradictoires et à promouvoir un cadre réglementaire plus cohérent qui soutienne la formalisation et la création d'emplois décents.

Le **changement positif durable des services de conseil en stratégie du Centre** a fait l'objet d'une [évaluation externe](#) pour la première fois en 2025. L'évaluation a examiné les services de conseil en stratégie réalisés par le Centre afin d'en évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, conformément aux [critères d'évaluation](#) de l'OCDE/CAD et aux [normes d'évaluation de l'UNEG](#). Le champ d'application comprenait un échantillon représentatif de dix services de conseil en stratégie mis en œuvre par le Centre entre 2023 et début 2025, couvrant l'Afrique, les Amériques, l'Asie et des contextes interrégionaux. Ces services de conseil ont été réalisés dans divers contextes institutionnels en réponse à des besoins spécifiques, en fournissant un soutien technique sur mesure visant à améliorer la prestation de services et à appuyer les processus de planification stratégique. L'évaluation visait à évaluer la performance des services de conseil en stratégie par rapport à des critères d'évaluation établis, à identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises afin d'alimenter l'amélioration de la qualité et la mise à l'échelle potentielle, à formuler des recommandations pour améliorer le cadre d'assurance qualité et la normalisation des services de conseil du Centre, et à soutenir la prise de décision stratégique concernant la programmation future de l'offre de développement des capacités institutionnelles du Centre.

L'évaluation a conclu que les services de conseil ont fait preuve d'une grande réactivité aux besoins des mandants et d'une adéquation par rapport aux priorités stratégiques de l'OIT. Il a également été constaté que la plupart des services de conseil avaient atteint leurs principaux objectifs en termes de fourniture de produits convenus, contribuant de manière substantielle aux résultats stratégiques de l'OIT. Les services de conseil évalués ont eu des résultats variables en termes de renforcement des capacités, la plupart faisant preuve d'amélioration des capacités individuelles et institutionnelles, bien que l'ampleur de ces résultats ait varié d'un projet à l'autre.

Et qu'en est-il de l'impact à long terme des services de conseil en stratégie du Centre?

En ce qui concerne la contribution des services de conseil en stratégie au changement systémique, l'évaluation a constaté que:

- Plusieurs services de conseil en stratégie ont contribué à un changement de politique plus large, au renforcement des institutions et à l'amélioration de la prestation de services.
- L'impact durable de ces services de conseil a été particulièrement évident lorsqu'ils ont été intégrés dans les cadres politiques nationaux, soutenus par une forte appropriation institutionnelle et complétés par des outils et des processus évolutifs.
- Tous les services de conseil n'ont pas atteint ce niveau de durabilité. Certains ont dû faire face à des difficultés en raison d'un suivi insuffisant, de la volatilité politique ou de ressources limitées, ce qui a mis en évidence la nécessité d'une planification plus systématique de la durabilité dans tout le portefeuille.

Avantages signalés par les parties prenantes

- Les services de conseil en stratégie reçoivent généralement des commentaires positifs de la part des parties prenantes, même si les clients ont identifié quelques points à améliorer au niveau institutionnel, notamment une coordination plus étroite avec les bureaux de pays de l'OIT, une communication plus claire des services offerts au-delà de la formation et une documentation plus complète des produits.
- Les avantages des services de conseil ont été largement signalés dans tous les projets, les témoignages des clients soulignant leur satisfaction quant au soutien technique, à l'adaptabilité et à la pertinence des produits du Centre.
- Les améliorations des capacités institutionnelles ont été le plus clairement mises en évidence dans les projets ayant des résultats mesurables.

Voies vers un impact à long terme

- Les voies d'impact étaient les plus efficaces lorsque les produits des services de conseil étaient systématiquement intégrés aux opérations organisationnelles.
- L'appropriation par le client s'est révélée être un facteur déterminant, notamment dans les cas où les institutions ont étendu ou adapté de manière indépendante les outils développés par le Centre.
- Malgré des succès notables en matière de réalisation technique et d'engagement des parties prenantes, l'intégration institutionnelle des produits des services de conseil a été inégale au sein du portefeuille. Si certains projets ont vu une adoption claire des outils, cadres et stratégies chez les institutions clientes, d'autres sont restés au stade de la planification ou du projet pilote, freinés par des contraintes structurelles ou un manque de mécanismes de suivi.
- Plusieurs modèles démontrent comment la préparation institutionnelle, les mécanismes de coordination et les environnements externes influencent considérablement les résultats en matière de durabilité, indépendamment de la qualité technique. De nombreux obstacles étaient prévisibles, soulignant la nécessité d'une planification de mise en œuvre et d'une évaluation des risques plus solides dès les phases de conception.
- La variabilité de l'intégration reflète un besoin plus profond d'évaluations de la préparation institutionnelle, de stratégies de mise en œuvre adaptées au contexte et d'une planification plus réfléchie de la durabilité post-projet. Les futures missions de conseil devraient intégrer des approches structurées en matière de capacités des parties prenantes, d'analyse de l'économie politique et d'évaluation des risques d'intégration, afin de garantir que les produits répondent non seulement à la demande, mais soient également réalisables et maintenables compte tenu du contexte institutionnel du client.

Pour consulter le rapport complet (en anglais), voir: <https://www.itcilo.org/external-evaluation-consultancies-2025-report-brief>.

7. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU DU SYSTÈME

PORTÉE

Le Centre a continué de bâtir sa réputation en tant que fournisseur de solutions de développement des capacités au niveau du système, en mettant l'accent sur (1) les services de facilitation d'événements et (2) les activités de sensibilisation et de communication. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a facilité 157 événements, dont des retraites, des conférences, un forum politique, des événements de dialogue et d'autres réunions de partage de connaissances, soit une augmentation de 40 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2022-23 (112 événements) en termes de nombre d'activités. Les activités de sensibilisation et de communication du Centre étaient axées sur les célébrations du 60^e anniversaire, la campagne de promotion de la culture de l'innovation du bureau de l'OIT et une campagne pour l'un des programmes d'action de l'OIT sur les chaînes d'approvisionnement.

Le Centre a une longue histoire de **(1) facilitation de réunions dans la modalité en présentiel**, y compris la modération de conférences, de retraites et d'événements de dialogue en présentiel. Après le début de la pandémie de COVID en mars 2020, le Centre a ajouté des événements en ligne à son portefeuille, en s'appuyant d'abord sur ses capacités de webinaires puis en **introduisant une série d'applications de conférences virtuelles et hybrides** en partenariat avec des prestataires de services spécialisés. Ces services de facilitation d'événements virtuels reflétaient la demande en forte croissance de l'OIT, d'autres agences des Nations Unies et d'intermédiaires institutionnels liés aux mandants de l'OIT sur le terrain. La demande de services de facilitation d'événements en présentiel du Centre a largement repris après la fin de la pandémie de COVID en 2023, tandis que la demande d'événements en ligne est restée forte. Les réunions en réalité virtuelle ont conquis une niche et connaissent à nouveau un intérêt croissant face aux coupes budgétaires des missions.

Au total, au cours de l'exercice biennal 2024-25, ces événements ont attiré 11 060 participants, un résultat similaire à celui de l'exercice biennal 2022-23 (11 271). La forte croissance du nombre d'activités mentionnée ci-dessus ne s'est pas traduite par une augmentation du nombre de participants aux événements, la demande s'étant déplacée des grandes conférences vers des retraites de groupe. Il convient de noter que la demande de réunions en présentiel organisées sur le campus du Centre à Turin est restée forte malgré l'inflation continue des coûts liés aux voyages et les politiques de visas plus restrictives de l'Union européenne. Afin de renforcer la résilience des services de facilitation d'événements face aux conflits politiques et au risque renouvelé de pandémie, le Centre a ajouté en 2025 l'option d'organiser des événements sur les campus dans des formats hybrides. Pour plus d'informations sur les activités proposées en format hybride, consultez le chapitre 5.

Façonner des avensirs du travail inclusifs et l'IA au Kenya: du dialogue aux prototypes, concevoir une innovation par IA centrée sur l'humain



Le Kenya s'est positionné comme un pôle régional d'innovation numérique. Sa [stratégie nationale en matière d'IA 2025-30](#) définit des ambitions visant à exploiter l'IA dans tous les secteurs, de la prestation de services publics aux infrastructures intelligentes, en passant par les écosystèmes de données locaux et la gouvernance éthique. Le panorama n'est cependant pas dénué de défis. Des inquiétudes persistent quant aux lacunes en matière d'infrastructures, à la fracture numérique entre les zones urbaines et rurales et au manque d'ensembles de données africains localisés qui permettraient à l'IA de véritablement s'adapter aux réalités kenyanes. Les décideurs politiques, les innovateurs et les travailleurs ont tous souligné la nécessité de cadres de gouvernance inclusifs qui protègent les droits tout en permettant l'innovation.

Ce mélange d'ambition et de prudence a donné le ton aux discussions qui se sont tenues lors du **Forum sur l'IA** organisé conjointement par l'OIT et le Centre du 16 au 18 septembre 2025. En structurant le Forum autour de réflexions plénières, d'une vision collective et d'une exposition prototype, le Centre a contribué à transformer ce qui aurait pu être un débat abstrait en quelque chose de pratique, de créatif et d'humain. Lors des séances plénières, experts et praticiens ont abordé les problématiques liées aux déplacements d'emplois, plaidé pour une IA menée par les Africains ou exigé une véritable inclusion des réfugiés et des personnes handicapées. Parallèlement, les participants s'efforçaient de traduire ces idées en pratique. Le travail de groupe a permis aux participants de tester, de débattre et d'approfondir des questions allant de la requalification des travailleurs face à un marché du travail en mutation, à la réduction de la fracture numérique au Kenya, en passant par les protections nécessaires aux travailleurs soumis à une gestion algorithmique. Le rythme entre la réflexion plénière et la co-création en groupe, qui s'alimentaient mutuellement, donnait au Forum son aspect de laboratoire. Les idées ne restaient jamais abstraites; elles passaient rapidement de l'estrade aux tables de travail, et vice versa. En parallèle des séances plénières et des travaux de groupe, le Forum a ouvert un espace d'un autre genre: une exposition Share Fair où une sélection choisie d'organisations et de fournisseurs kenyans a présenté les systèmes et solutions d'IA qu'ils sont déjà en train de développer. Des plateformes mettant en relation les travailleurs du secteur informel et leurs clients, aux projets d'alphabétisation en intelligence artificielle, en passant par les outils conçus pour l'éducation et les entreprises, l'exposition a ancré les discussions dans des solutions concrètes, développées au Kenya. Cela a rappelé à tous que l'IA au Kenya n'est pas un rêve lointain, mais qu'elle est déjà là, prenant forme dans les laboratoires et les start-ups locales.

Pour plus d'informations, voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/stories/shaping-inclusive-futures-work-and-ai-kenya>.

En 2024, l'accent du **travail de l'équipe de communication du Centre** a été mis sur les activités de **développement des médias** telles que le développement de sites Web et l'image de marque des produits pour les entités de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, ainsi que sur la conception et l'exécution de la **campagne de communication** liée au 60^e anniversaire du Centre. Une campagne mondiale de sensibilisation et de communication prévue pour 2024, commandée par le Fonds Vision Zéro de l'OIT, a dû être reportée à 2025 à la demande du client.

Les activités de sensibilisation et de communication du Centre au cours de l'exercice biennal 2024-25 étaient en partie axées sur la conception et la mise en œuvre de la campagne pour la célébration du 60^e anniversaire du Centre. Les activités de communication connexes ont donné une visibilité mondiale au Forum des pionniers en avril et à la visite du Président de la République italienne en mai 2026 (traitée dans les chapitres précédents de ce rapport), ainsi qu'à plusieurs autres événements institutionnels résumés dans le chapitre sur la performance institutionnelle. Le Centre a également co-facilité la campagne de promotion de la culture de l'innovation à l'échelle du Bureau de l'OIT en 2025, une activité phare du programme conjoint Innovation Sparks de l'OIT et du Centre qui vise à son tour à donner effet à la stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation.

IMPRESSIONS DE LA JOURNÉE DE L'INNOVATION DE L'OIT, POINT CULMINANT DE LA CAMPAGNE D'INNOVATION MENÉE À L'ÉCHELLE DU BUREAU ET CO-FACILITÉE PAR LE DCOMM DU BIT ET LE CENTRE



Cliquez ici pour accéder à la vidéo (en anglais) de la Journée de l'innovation de l'OIT: https://drtldzytn27g6vv8e-public.blob.vercel-storage.com/ilo_innovation_day_highlights_v1%20%281080p%29.mp4.

RÉSULTATS

La chaîne de résultats qui sous-tend les services de développement des capacités au niveau du système du Centre suppose qu'une campagne, un événement de dialogue ou un autre événement de partage des connaissances est organisé (intrant) qui associe activement une masse critique de personnes (produit) qui, après l'événement, entreprennent des actions de suivi concrètes indiquant un changement de comportement/une amélioration des performances (retombée) qui contribue à un changement souhaité dans les valeurs et les perceptions au niveau du système (résultat). À terme, le changement durable à plus long terme (impact) serait un système social mieux aligné sur les principes d'une société juste (impact).

Les services de développement des capacités au niveau du système sont évalués au cas par cas par le Centre, *sous réserve de fonds et de l'approbation du client*. En raison d'accords de confidentialité, les résultats peuvent parfois ne pas être publiés sur le site Web du Centre. Étant donné que les services de renforcement des capacités au niveau du système visent à façonner les systèmes de valeurs et les ensembles de croyances et à favoriser l'échange de connaissances et la confiance entre les parties prenantes, les résultats sont généralement qualitatifs et souvent intangibles, et donc plus difficiles à vérifier objectivement. Les méthodes d'évaluation appliquées par le Centre pour évaluer les résultats de ses services de renforcement des capacités au niveau du système cherchent à prendre en compte ces préoccupations et s'appuient donc davantage sur des outils qualitatifs. Les résultats ne peuvent pas non plus être facilement recoupés avec les résultats des services de développement des capacités individuelles et institutionnelles, mais devraient plutôt être utilisés pour compléter l'analyse du changement systémique à différents niveaux.

Pour plus d'informations sur la méthodologie d'évaluation qui sous-tend les services de facilitation d'événements du Centre, voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/quality-management-itcilo>. Pour plus d'informations sur la méthodologie d'évaluation qui sous-tend les campagnes de sensibilisation et de communication du Centre, voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/qa-comm-and-adv>.

Deux exemples de rapports publics concernant d'anciennes campagnes de sensibilisation et de communication du Centre sont l'évaluation de la campagne #CoffeePeople menée sous la direction du Fonds Vision Zéro de l'OIT (<https://www.itcilo.org/coffee-people-campaign>), et l'évaluation de la campagne de communication commandée par l'Alliance 8.7 de l'OIT à l'approche d'une conférence mondiale de l'OIT sur le travail des enfants en Afrique du Sud (<https://www.itcilo.org/stories/how-we-organized-global-hybrid-event-around-ending-child-labour>). Le Centre a également commandé en 2023 une évaluation externe de ses activités de sensibilisation et de communication (disponible, en anglais, à l'adresse: <https://www.itcilo.org/external-evaluation-communication-and-advocacy-campaigns-2023-report-brief>).

Sensibilisation et communication en faveur du programme d'action de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement



En 2025, le Centre s'est associé au programme d'action de l'OIT sur les chaînes d'approvisionnement pour concevoir, développer et promouvoir un écosystème numérique innovant de connaissances et de sensibilisation visant à renforcer l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles en matière de travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette initiative répondait à un défi de longue date: bien que l'OIT ait produit pendant plus d'une décennie des recherches et des données factuelles de haute qualité sur les chaînes d'approvisionnement, l'accès à ces connaissances restait fragmenté à travers des centaines de publications et de ressources techniques. Pour combler cette lacune, le Centre a développé et soutenu le lancement de la [plateforme de données probantes sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement \(Evidence Hub\)](#), une plateforme trilingue (anglais, français et espagnol) alimentée par l'IA qui regroupe plus de 500 publications de l'OIT en une seule base de connaissances conviviale. La plateforme était complétée par une expérience multimédia interactive illustrant l'impact de la [stratégie de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement](#) à travers la narration, des données factuelles visuelles et des récits alimentés par des données.

Le Centre a conçu et mis en œuvre une campagne de sensibilisation et de communication exhaustive afin de positionner l'Evidence Hub comme une ressource de premier plan pour la prise de décision fondée sur des données factuelles concernant les chaînes d'approvisionnement. La campagne a combiné une stratégie de communication auprès des médias, une communication institutionnelle, une activation des médias sociaux, la mobilisation d'experts et une narration multimédia. Durant ses premiers mois d'activité, la plateforme a attiré plus de **1 200 utilisateurs directs** du monde entier et a généré un engagement soutenu auprès de publics très spécialisés. Plus important encore, la campagne a considérablement étendu la portée de l'initiative au-delà de la plateforme elle-même grâce à une stratégie de diffusion coordonnée à travers les canaux de communication de l'OIT, du Centre et des partenaires. Les ressources numériques ont généré **plus de 10 000 interactions, vues et engagements documentés** sur l'ensemble des canaux. Une [vidéo explicative phare sur Facebook](#) a dépassé les **5 000 vues**, tandis que le contenu sur LinkedIn, X, Instagram et YouTube a généré une mobilisation supplémentaire auprès des publics professionnels et politiques. L'initiative a été amplifiée grâce aux réseaux personnels et professionnels d'experts, de praticiens et de défenseurs de haut niveau œuvrant dans le domaine des normes du travail, de la durabilité et de la conduite responsable des entreprises. En rendant la plateforme et le contenu associé disponibles en anglais, en français et en espagnol, l'initiative a étendu son accessibilité à des régions clés de la chaîne d'approvisionnement, notamment l'Amérique latine et l'Afrique, contribuant ainsi à garantir que les données factuelles puissent être utilisées par un public véritablement mondial.

8. SITUATION FINANCIÈRE

Les résultats financiers 2024-25 du Centre affichent une performance solide, avec un excédent budgétaire total de 1 381 000 euros (803 000 euros en 2024 et 578 000 euros en 2025) dans le cadre du nouveau modèle économique. Les contributions nettes proviennent de diverses sources: activités de formation et hors formation, y compris les activités d'enseignement à distance et les activités en présentiel sur le campus et sur le terrain; services multimédias; sources diverses; et contributions volontaires.

La situation financière ainsi que les résultats budgétaires des années précédentes, y compris 2024 et 2025, sont présentés ci-dessous

(en milliers d'euros)	2025	2024	2023	2022	2021
Produits	46 110	45 868	46 099	49 738	44 604
Dépenses	47 975	43 016	43 098	41 047	37 463
Excédent net selon les normes IPSAS	(1 865)	2 852	3 001	8 691	7 141
Actif	63 224	65 791	60 567	46 653	49 989
Passif	26 186	26 835	24 481	13 342	25 442
Actif net	37 038	38 956	36 086	33 311	24 547
Excédent budgétaire	578	803	1 323	3 833	3 325

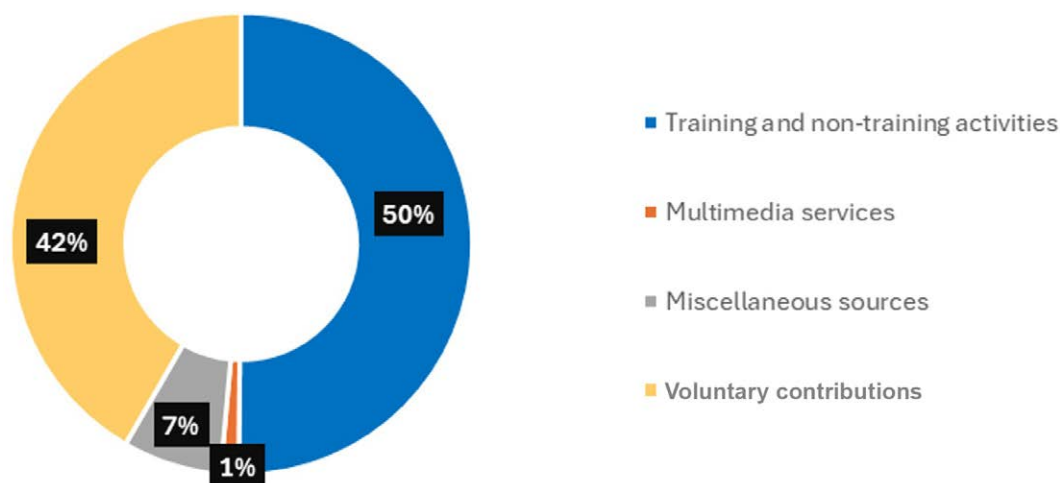
Source: États financiers du Centre pour les exercices 2021 à 2025.

CONTRIBUTIONS NETTES

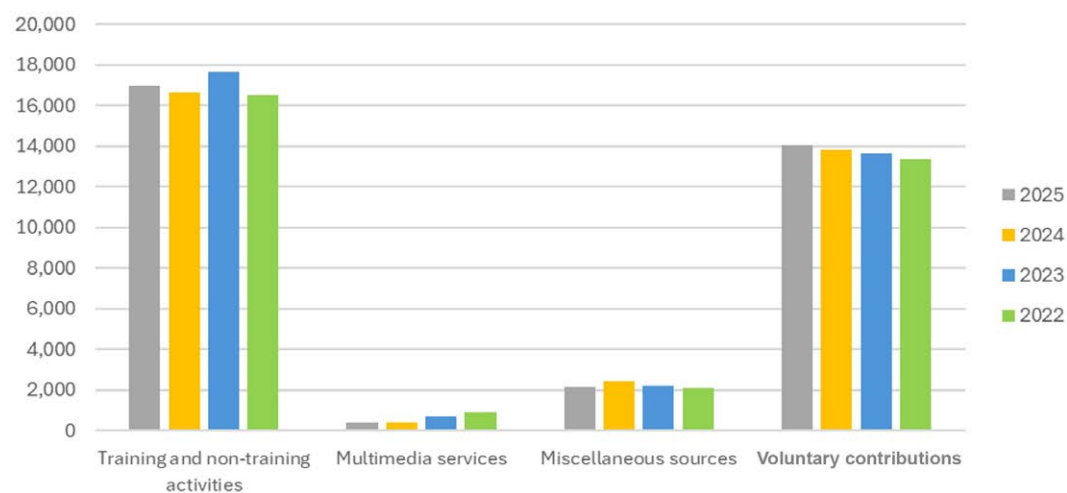
En raison de la nouvelle forme de présentation adoptée dans le P&B pour 2022-23, les résultats se réfèrent aux contributions nettes gagnées à partir de chaque domaine spécifique de recettes: activités de formation et hors formation, services multimédias et sources diverses. Cette contribution nette totale est ensuite ajoutée aux contributions volontaires du Centre afin de présenter la contribution nette totale disponible pour couvrir les dépenses fixes, les imprévus ainsi que les investissements institutionnels.

En 2024 et 2025 respectivement, les contributions nettes se sont élevées à 33,4 millions d'euros et 33,6 millions d'euros (67 millions d'euros au total), ce qui représente une contribution nette totale de 66,99 millions d'euros sur deux ans. Ces résultats se distribuaient comme suit:

PART DE LA CONTRIBUTION NETTE PAR SOURCE 2024-25



CONTRIBUTIONS NETTES PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS (2022-2025) (EN MILLIERS D'EUROS)



Source: états financiers du Centre pour 2025.

La contribution globale générée par les quatre sources de revenus au cours de l'exercice biennal 2024-25 (66,99 millions d'euros) a légèrement diminué de 224 000 euros, soit 0,33 pour cent, par rapport à la contribution globale au cours de l'exercice biennal 2022-23 (62,16 millions d'euros).

L'exercice biennal 2024-25 est resté positif, avec un excédent budgétaire de 1,381 million d'euros, mais cet excédent était sensiblement inférieur aux 5,156 millions d'euros enregistrés en 2022-23. Cette réduction n'est pas due à une baisse significative de la contribution nette totale,

qui est restée globalement stable comme indiqué ci-dessus. En réalité, la baisse de l'excédent s'explique principalement par une base de coûts fixes et d'investissements plus élevée: les dépenses fixes totales et les investissements institutionnels ont augmenté de 3,447 millions d'euros, soit 5,5 pour cent, entre les deux exercices biennaux.

Les services de formation et les activités hors formation sont restés la principale source de contributions acquises, mais leur contribution nette a légèrement diminué, passant de 34,158 millions d'euros en 2022-23 à 33,617 millions d'euros en 2024-25, soit une réduction de 541 000 euros, ou 1,6 pour cent. Les recettes totales issues de ces services sont restées quasiment inchangées entre les deux exercices biennaux - 57,582 millions d'euros en 2022-23 et 57,632 millions d'euros en 2024-25 - mais les dépenses directes ont augmenté, passant de 23,424 millions d'euros à 24,015 millions d'euros, ce qui a réduit la contribution nette des services de formation et des activités hors formation.

Les services multimédias se sont considérablement affaiblis. La contribution nette a diminué, passant de 1,633 million d'euros en 2022-23 à 834 000 euros en 2024-25, soit une réduction de 799 000 euros, ou près de 49 pour cent. Cela reflète une forte baisse des recettes multimédias, passant de 2,382 millions d'euros à 1,201 million d'euros, partiellement compensée par une diminution des dépenses directes.

Les sources diverses se sont légèrement améliorées, la contribution nette passant de 4,352 millions d'euros à 4,629 millions d'euros, soit une augmentation de 277 000 euros, ou 6,4 pour cent. Ce résultat a été obtenu malgré des recettes brutes globalement similaires, car les dépenses directes sont passées de 895 000 euros en 2022-23 à 571 000 euros en 2024-25.

Les contributions volontaires ont augmenté, passant de 27,066 millions d'euros en 2022-23 à 27,905 millions d'euros en 2024-25, soit une augmentation de 839 000 euros, ou 3,1 pour cent. La contribution ex lege du gouvernement italien est restée constante à 15,7 millions d'euros au cours des deux exercices biennaux, tandis que la contribution de l'OIT est passée de 10,481 millions d'euros à 11,310 millions d'euros, ce qui est attribuable à un effet favorable lié aux taux de change.

DÉPENSES

Les dépenses réelles se sont élevées à 65,6 millions d'euros en 2024-25. Elles se répartissaient entre les dépenses fixes (60,72 millions d'euros) et les investissements institutionnels (4,9 millions d'euros).

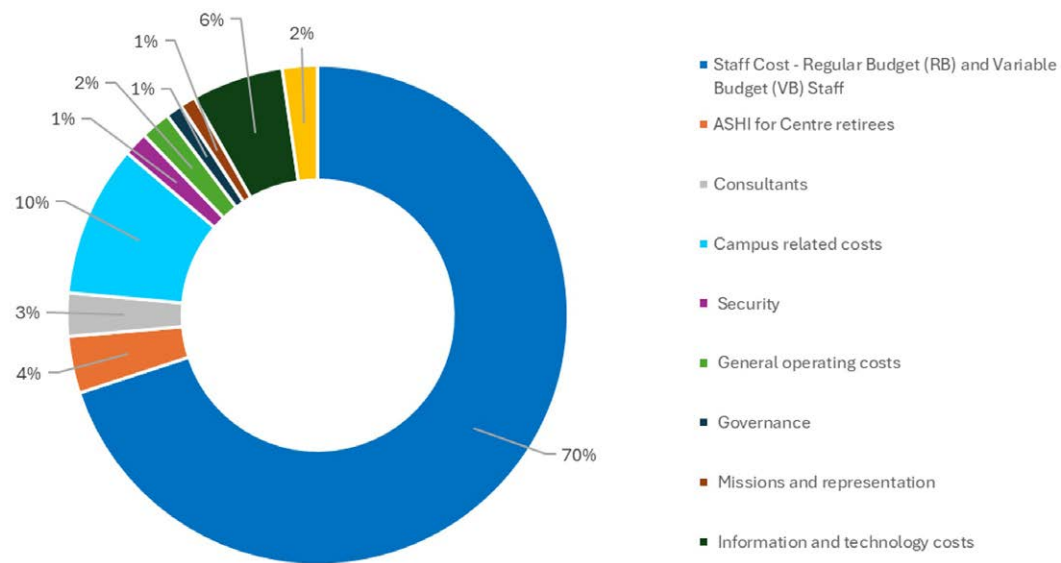
Les dépenses fixes sont passées de 57,36 millions d'euros en 2022-23 à 60,72 millions d'euros en 2024-25, soit une augmentation de 3,37 millions d'euros, ou 5,9 pour cent. Les principaux facteurs expliquant plus de 80 pour cent de cette tendance étaient les coûts du personnel, les consultants et les cotisations ASHI. Globalement, l'évolution des dépenses entre les exercices biennaux 2022-23 et 2024-25 est détaillée ci-après:

- Les charges de personnel sont passées de 41,13 millions d'euros en 2022-23 à 42,48 millions d'euros en 2024-25, soit une augmentation de 1,35 million d'euros, ou environ 3,3 pour cent.

Cette augmentation est un effet cumulatif de la régularisation et du pourvoi des postes en réponse à l'évolution du modèle opérationnel, du reprofilage des postes, des reclassements d'emplois et de l'absorption des ajustements salariaux statutaires des Nations Unies tels qu'énoncés par la CFPI.

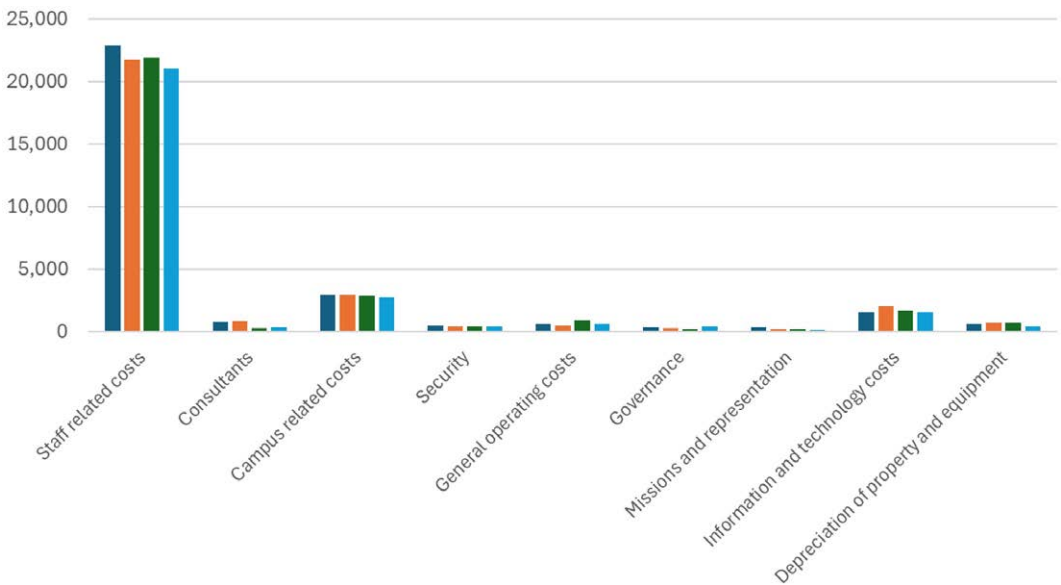
- Les dépenses en consultants ont plus que doublé, passant de 708 000 euros en 2022-23 à 1,70 million d'euros en 2024-25. Cette variation s'explique en partie par la différence de classification des coûts entre les exercices biennaux et par le recours accru aux consultants au cours de l'exercice biennal 2024-25.
- Les cotisations ASHI aux retraités ont également augmenté, passant de 1,86 million d'euros à 2,23 millions d'euros. Les dépenses ASHI bénéficient d'une contribution équivalente de l'OIT, déterminée en dollars américains et non en euros, qui est la monnaie fonctionnelle du Centre. De ce fait, la variation est attribuable, dans une certaine mesure, aux fluctuations des taux de change. Néanmoins, bien que la tendance à la hausse ait contribué à la variation des dépenses fixes totales du Centre, elle n'a pas d'incidence sur les résultats financiers nets globaux du Centre, car le coût est assorti d'une contribution correspondante de l'OIT.
- Les coûts liés à l'information et à la technologie ont augmenté de 305 000 euros entre les deux exercices biennaux, passant de 3,29 millions d'euros en 2022-23 à 3,59 millions d'euros en 2024-25. Cette augmentation est principalement due aux nouvelles exigences en matière de licences et d'applications qui entreront en vigueur au cours de l'exercice biennal 2024-25, plutôt qu'à une augmentation générale de toutes les catégories de coûts des TIC. En particulier, fin 2024, le Centre a dû acheter un nombre important de licences de systèmes ERP, car l'accès aux licences gratuites, disponibles les années précédentes, n'était plus possible. Cela a engendré un coût unique d'environ 270 000 euros. Des besoins informatiques supplémentaires sont également apparus en 2024 pour des projets de TIC de plus petite envergure, notamment des travaux sur la nouvelle application du cadre de gestion de la performance. Ces facteurs expliquent en grande partie l'augmentation de 305 000 euros entre les deux exercices biennaux.
- Les coûts liés au campus ont augmenté de 268 000 euros entre les deux exercices biennaux, passant de 5,7 millions d'euros en 2022-23 à 5,97 millions d'euros en 2024-25. Cette augmentation est principalement attribuable aux besoins supplémentaires d'entretien et de réparation au cours de l'exercice biennal 2024-25, en particulier en 2024. L'analyse annuelle identifie des réparations et des améliorations supplémentaires aux pavillons du campus d'un montant d'environ 250 000 euros, y compris des travaux d'entretien exceptionnels des cuisines, des réparations au pavillon Asia 14 suite aux dommages causés par la chute d'un arbre, l'examen et l'abattage des arbres dangereux du campus, et d'autres interventions liées à la sécurité et à la santé au travail. Par ailleurs, bien que la consommation d'énergie soit restée stable, la hausse des coûts unitaires de l'énergie dans la zone euro a augmenté les dépenses annuelles d'environ 240 000 euros par rapport au budget en 2024.

Le graphique suivant montre les dépenses fixes de 2024-25 par source:



Source: états financiers du Centre pour 2025.

*DÉPENSES FIXES 2024-25 PAR SOURCE – COMPARAISON SUR QUATRE ANS
(EN MILLIERS D'EUROS)*



Source: états financiers du Centre pour 2025.

Investissements institutionnels

Comme indiqué dans le P&B pour 2024-25, le Centre a alloué un financement à quatre fonds: le Fonds pour l'amélioration du campus, le Fonds de développement informatique, le Fonds d'innovation et le Fonds de financement des bourses. Au cours de l'exercice financier 2023, le Conseil avait approuvé un financement préliminaire pour chaque fonds pour l'ensemble de l'exercice biennal 2024-25, pour un montant total de 2,4 millions d'euros. En 2024-25, le Directeur, agissant en vertu de l'article 7.1(b) du Règlement financier, a décidé et approuvé un financement supplémentaire pour chaque fonds, pour un montant total de 2,5 millions d'euros. À la fin de l'année 2025, les fonds disposaient des soldes suivants:

(en milliers d'euros)	Fonds pour l'amélioration du campus	Fonds de développement informatique	Fonds d'innovation	Fonds de financement des bourses
Financement approuvé 2024-25	500	300	400	1 200
Solde début 2024	1 802	577	974	2 288
Financement approuvé 2024	250	150	200	600
Financement supplémentaire 2024 approuvé par le directeur	380	500	300	200
Utilisation nette 2024	-448	-185	-307	-872
Solde fin 2024	1 984	1 043	1 167	2 216
Financement approuvé 2025	250	150	200	600
Financement supplémentaire 2025 approuvé par le Directeur	-	300	200	600
Utilisation nette 2025	-721	-379	-582	-707
Solde fin 2025	1 513	1 114	985	2 709

Source: états financiers du Centre pour 2025.

Le **Fonds pour l'amélioration du campus** a été créé pour répondre aux besoins d'investissement de fonds sur le campus et pour les travaux de rénovation qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaires ou les contributions complémentaires du pays hôte. Les plans de 2024-25 couvraient les coûts liés à la réalisation des objectifs du P&B, à la continuité des activités et aux questions de SST, répondant aux normes d'un «campus de classe mondiale». Le Fonds pour l'amélioration du campus disposait d'un solde de 1,80 million d'euros début 2024. Un montant total de 880 000 euros a été alloué au fonds au cours de l'exercice biennal 2024-25 et 1,17 million d'euros ont été utilisés.

Les interventions suivantes ont été privilégiées et réalisées au cours de l'exercice biennal:

- Modernisation et entretien exceptionnel de 80 chambres dans les pavillons Africa 8 et Africa 9.
- Maintenance exceptionnelle et approfondie des équipements et systèmes de sécurité, afin de répondre aux normes les plus exigeantes en matière de sûreté et de sécurité de la communauté du campus.

- Améliorations apportées au système de conférence du centre des congrès, ainsi qu'au remplacement d'autres équipements audiovisuels et de cuisine en raison de leur fin de vie.
- Remplacement du refroidisseur principal des pavillons Africa 8 et Piemonte, modification du système de chauffage pour assurer la compatibilité avec les pompes à chaleur électriques, ainsi que travaux d'entretien exceptionnels du système de drainage du pavillon Africa 10.
- Divers travaux de rénovation visant à restaurer différentes zones dégradées et obsolètes du campus. Ces travaux comprenaient l'entretien exceptionnel de plusieurs façades de pavillon, la restauration de structures métalliques extérieures et de plafonds suspendus, de pare-soleil ainsi que la réparation d'allées et bordures.

Le solde disponible fin 2025 s'élevait à 1,51 millions d'euros.

Le **Fonds de développement informatique** disposait d'un solde de 577 000 euros début 2024. Ce fonds a été utilisé au cours de l'exercice biennal pour financer des investissements périodiques dans les TIC (comme l'infrastructure, le renouvellement de logiciels ou le développement d'applications) qui ne faisaient pas partie des dépenses de fonctionnement normales. Le solde disponible fin 2025 s'élevait à 1,17 millions d'euros.

Le Fonds de développement informatique a permis d'obtenir des résultats clairs, notamment:

- Des projets d'infrastructure clés tels que le remplacement des commutateurs réseau et des routeurs Internet jusqu'à l'extension de l'infrastructure virtuelle. Outre l'amélioration des performances, la robustesse de la sécurité et la mise en place d'une infrastructure évolutive, ces investissements ont permis de lancer les travaux de rénovation du pavillon Italy et ont doté le Centre d'une capacité virtuelle suffisante pour assurer une redondance complète des centres de données, qui a déjà été testée avec succès.
- La sécurité a également progressé grâce à l'activation du nouveau système de surveillance et de contrôle d'accès, à l'achat et au lancement de la mise en œuvre du pare-feu de nouvelle génération, et aux mises à niveau continues d'Oracle. Ensemble, ces investissements renforcent la continuité des activités, la cybersécurité et la sécurité physique, ainsi que la capacité du Centre à répondre à des besoins opérationnels futurs.
- Un troisième résultat majeur est la modernisation des flux de travail internes et des systèmes connexes, soutenant l'automatisation et le déploiement des améliorations des processus opérationnels, notamment l'outil d'autorisation de voyage, les systèmes de gestion des performances des RH et le portail de développement du personnel, ainsi que la plateforme de paiement électronique repensée qui devrait être mise en service à partir de mai 2026, offrant une meilleure intégration des systèmes et des accusés de réception de paiement plus rapides.
- Un certain nombre d'améliorations en matière d'accessibilité numérique ont été réalisées, rendant les services et contenus numériques du Centre plus accessibles.

Le solde disponible fin 2025 s'élevait à 1,11 million d'euros.

Le **Fonds d'innovation** disposait d'un solde de 974 000 euros début 2024. Un total de 900 000 euros a été alloué au Fonds d'innovation. Ce fonds a été utilisé au cours de l'exercice biennal 2024-25 à hauteur de 889 000 euros pour financer des projets d'innovation structurés alignés sur la stratégie d'innovation du Centre, y compris des projets internes au Centre et les projets conjoints de l'OIT et du Centre «Innovation Sparks» et «Innovation Scouts». Ce fonds a été instauré pour 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. Ces projets ont contribué à accroître la portée, à améliorer le rendement financier en termes de contribution nette et à augmenter globalement la satisfaction des clients ainsi que l'acquisition et l'application des connaissances. Le solde disponible fin 2025 s'élevait à 985 000 euros.

Le **Fonds de financement des bourses** a été mis en place pour financer partiellement la participation des principaux mandants aux activités du Centre et renforcer leur caractère tripartite. Ce mandat a été élargi pour inclure un soutien financier à l'élaboration de produits de formation à l'usage des mandants tripartites de l'OIT, afin de leur permettre d'atteindre leurs propres membres. Le P&B pour 2024-25 pour les investissements institutionnels dans le fonds prévoyait 2,4 millions d'euros pour ces investissements.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, un montant total de 2 millions d'euros a été alloué au Fonds de financement des bourses. Un montant total de 1,58 million d'euros a été utilisé au cours de l'exercice biennal, laissant un solde disponible de 2,71 millions d'euros dans le fonds au 31 décembre 2025.

9. PARTENARIATS

L'exercice biennal 2024-25 a marqué le lancement des célébrations du 60^e anniversaire du Centre, représentant une occasion importante de renforcer ses partenariats stratégiques, d'accroître la visibilité du Centre, de son mandat, de ses principales réalisations et de sa vision pour l'avenir.

Dans ce contexte, trois objectifs ont guidé le travail de développement de partenariats du Centre:

1. célébrer le **60^e anniversaire** par une série d'événements de haut niveau , comme une occasion de renforcer le positionnement du Centre et de **renforcer le partenariat avec le gouvernement italien hôte** et les principales parties prenantes;
2. **consolider et élargir davantage les relations avec les autres partenaires de développement du Centre;**
3. **renforcer la résilience grâce à des alliances d'apprentissage avec d'autres organisations** dans l'écosystème d'apprentissage mondial et local.

SOIXANTE ANS À ÊTRE PIONNIER DANS L'APPRENTISSAGE POUR LA JUSTICE SOCIALE

L'exercice biennal 2024-25 a marqué le 60^e anniversaire du Centre international de formation de l'OIT, commémorant six décennies depuis la signature de l'Accord de Rome en 1964 et l'ouverture du Centre à Turin en 1965. L'anniversaire a été célébré par un programme d'événements s'étalant sur un an, d'octobre 2024 à octobre 2025. Au-delà de la commémoration de l'histoire du Centre, les célébrations ont servi de plateforme pour réfléchir à sa contribution à la promotion de la justice sociale par l'apprentissage et pour explorer son rôle futur dans un monde du travail en constante évolution.

Les célébrations ont été officiellement lancées lors de la 88^e session du Conseil du Centre, le 24 octobre 2024, présidée par le Directeur général du BIT, avec **la participation de la ministre italienne du Travail et des Politiques sociales**. Cet événement a mis en lumière les six décennies de contribution du Centre au renforcement des capacités des mandants de l'OIT et du système des Nations Unies. Une **exposition photographique** , intitulée «Pioneering Learning for Social Justice» (*Être pionnier dans l'apprentissage pour la justice sociale*), accompagnée d'un livre de photos commémoratif, a mis en lumière l'histoire institutionnelle du Centre et les personnes qui ont façonné sa mission au cours des six dernières décennies.

Turin, ville d'apprentissage pour la justice sociale

Dans le cadre des célébrations du 60^e anniversaire, le Forum des pionniers a consacré une journée (16 avril 2025) à la manière dont la ville de Turin relève les défis mondiaux et fait progresser la justice sociale grâce à l'apprentissage tout au long de la vie et au dialogue social. La journée comprenait des échanges multipartites sur trois thèmes: (i) prospérité inclusive et nouvelle économie sociale, explorant comment les villes peuvent mener des transitions inclusives grâce à des plateformes de gouvernance innovantes et à l'engagement civique; (ii) promouvoir l'inclusion sociale et professionnelle dans la région du Piémont, organisé en partenariat avec les syndicats de travailleurs et les institutions de recherche (CGIL, CISL, UIL, IRES Piémont); et (iii) une autre IA / compétences pour des territoires attractifs et inclusifs, abordant le rôle des écosystèmes d'apprentissage pour aligner et réaliser les compétences numériques et les priorités économiques locales.

Le Forum s'est conclu par une forte affirmation de sa mission. **Turin est devenue la première ville à rejoindre la Coalition mondiale pour la justice sociale de l'OIT**, une étape marquante qui symbolise le partenariat de longue date de la ville avec l'OIT et son engagement plus large en faveur du développement inclusif. À cette occasion, l'Université de Turin et le Politecnico di Torino ont également rejoint la Coalition mondiale.



Sana de Courcelles, Stefano Sacchi, Michela Favaro, Christophe Perrin et Egidio Dansero.
Photo © Centre/Paolo Properzi.

L'un des événements phares de cet anniversaire a été le **Forum des Pionniers**, qui s'est tenu à Turin les 15 et 16 avril 2025. Réunissant des représentants des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs, des agences des Nations Unies, du monde universitaire et des partenaires en matière d'innovation, le Forum a exploré comment l'apprentissage et le développement des capacités peuvent soutenir des transitions justes face aux changements technologiques, environnementaux et démographiques. Les discussions ont porté sur les compétences futures, les technologies émergentes, l'innovation et le rôle de l'apprentissage dans la réalisation du Programme 2030. Le Forum a également lancé les premiers **prix des pionniers du Centre**, récompensant les anciens élèves dont les réalisations professionnelles ont apporté une contribution significative à la justice sociale dans le monde entier (voir encadré page 27).

Le Centre a également célébré l'inauguration de la nouvelle année académique de la Turin School of Development (TSD) en présence du **Président de la République italienne, Sergio Mattarella**, réaffirmant le partenariat stratégique entre le Centre, les institutions italiennes et les universités soutenant la TSD (voir encadré page 23).

Plusieurs initiatives ont permis de garantir que cet anniversaire laisserait un héritage durable au-delà de l'année commémorative. Le **projet d'archives du Centre** a été lancé en collaboration avec le Bureau des archives du BIT et l'Association des anciens fonctionnaires du Centre (FOA), dans le but de préserver et de numériser les documents historiques du Centre, tandis que les nouveaux partenariats culturels ont renforcé la visibilité du Centre dans la ville de Turin.

LE PARTENARIAT AVEC LE GOUVERNEMENT ITALIEN

En tant que pays hôte, le gouvernement italien joue un rôle stratégique dans la promotion du mandat du Centre en tant que branche de l'OIT chargée de la formation et des services connexes de renforcement des capacités, ainsi que dans la gestion du Campus d'apprentissage des Nations Unies à Turin. L'exercice biennal 2024-25 et le 60^e anniversaire ont marqué une étape importante dans la célébration du partenariat de longue date avec le gouvernement aux niveaux national et local, en faisant progresser la durabilité opérationnelle du Centre, la modernisation continue du Campus des Nations Unies à Turin et l'expansion de ses services d'apprentissage et de renforcement des capacités.

Tout au long de cette période, le Centre a intensifié son dialogue avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale (MAECI), le ministère du Travail et des Politiques sociales, la Région Piémont, la Ville de Turin, ainsi qu'avec des partenaires sociaux et des partenaires académiques basés à Turin (Politecnico di Torino et Université de Turin), réaffirmant un engagement commun en faveur de la promotion du travail décent, de la justice sociale et du développement durable.

Un nouveau partenariat pour un Programme mondial a été signé entre l'Italie et le Centre, soutenant les activités principales du Centre visant à faire progresser les résultats de la Coalition mondiale pour la justice sociale, et notamment une initiative phare en faveur de transitions numériques équitables en Afrique.

L'Italie et le Centre s'associent pour des transitions numériques équitables en Afrique

Dans le cadre du soutien continu de l'Italie au Programme mondial du Centre, le Centre, en collaboration avec le ministère italien des Affaires étrangères et de la Coopération internationale (MAECI), a organisé l'initiative «**Compétences pour des transitions numériques équitables en Afrique**» en octobre 2025. Organisé simultanément à Turin et à Nairobi, cet événement hybride a réuni plus de 200 participants d'Afrique et d'Europe afin de renforcer le dialogue et les partenariats en matière de développement des compétences, de transformation numérique et de travail décent.

Cette initiative a démontré la valeur stratégique du Centre en tant que plateforme pour les priorités de l'Italie en matière de coopération internationale au développement en Afrique. En ouvrant l'événement, **Stefano Gatti, directeur général de la coopération au développement au MAECI**, a réaffirmé l'engagement de l'Italie à promouvoir une transformation numérique inclusive grâce à des partenariats qui élargissent les opportunités pour les jeunes et renforcent les systèmes nationaux de compétences. L'événement a également été inauguré par **Fanfan Rwanyindo Kayirangwa, sous-directeur général et directeur régional pour l'Afrique de l'OIT**, et le **professeur Saidou Madougou, directeur de l'éducation, des sciences et des technologies de la Commission de l'Union africaine**, soulignant l'engagement commun de l'Italie, de l'OIT et de l'Union africaine à promouvoir des transitions numériques centrées sur l'humain sur tout le continent.

Co-organisée par le Centre, l'OIT et le MAECI, en partenariat avec la **Commission de l'Union africaine**, cette initiative a créé une plateforme unique où les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les partenaires au développement, les institutions d'EFTP, les innovateurs et les entreprises dirigées par des jeunes ont travaillé ensemble sur des solutions pratiques pour renforcer les compétences numériques, les opportunités d'emploi et l'entrepreneuriat en Afrique. Les discussions ont porté sur les systèmes de compétences adaptés à l'avenir, l'intelligence artificielle, la mobilité de la main-d'œuvre, l'égalité des sexes, l'entrepreneuriat et les écosystèmes d'innovation locaux, traduisant ainsi le dialogue politique de haut niveau en action collaborative.

Cette initiative a démontré comment le soutien de l'Italie au Programme mondial du Centre permet au Centre de rassembler des institutions africaines et européennes autour de priorités communes en matière de développement des compétences, de transformation numérique et de travail décent.



Voir (en anglais): <https://www.itcilo.org/stories/nairobi-turin-africa-and-europe-reimagine-digital-future>.

S'appuyant sur son partenariat de longue date avec le ministère italien du Travail et des Politiques sociales, le Centre a soutenu la création de la nouvelle **National School for Active Labour Market Policies** (École nationale des politiques actives du marché du travail), conçue pour renforcer les capacités des services publics italiens de l'emploi à répondre aux transitions numérique, verte et démographique. Grâce à une approche d'apprentissage centrée sur l'humain, le Centre a contribué à la conception de méthodologies de formation innovantes, de communautés de pratique et de solutions d'apprentissage basées sur l'IA, soutenant ainsi la création d'un écosystème d'apprentissage national moderne pour les services d'emploi. Cette initiative démontre une fois de plus la valeur du Centre en tant que partenaire stratégique de l'Italie pour le développement des capacités institutionnelles, traduisant les normes internationales du travail et les bonnes pratiques mondiales en solutions pratiques pour les institutions nationales du marché du travail.

Dans le cadre de son partenariat stratégique avec l'Italie, le Centre a collaboré avec la Chambre de commerce de Turin, la région Piémont et la Ville de Turin pour réaliser l'étude **Global Training, Local Value** (Formation mondiale, valeur locale), fournissant une évaluation complète de l'empreinte économique du Centre sur l'économie locale et nationale. Au-delà de sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) et à l'agenda de coopération internationale de l'Italie, l'étude démontre les avantages concrets que le Centre génère pour sa communauté d'accueil, soulignant son rôle de moteur d'activité économique, d'internationalisation et de visibilité mondiale pour Turin, le Piémont et l'Italie. L'étude a été officiellement lancée en décembre 2025 avec la participation du MAECI, des autorités régionales et locales et des principaux partenaires institutionnels, réaffirmant l'engagement commun à renforcer davantage le Centre en tant qu'atout stratégique pour l'Italie.

AUTRES PARTENARIATS DE DÉVELOPPEMENT

S'appuyant sur la dynamique de reprise de l'exercice biennal 2022-23, la période 2024-25 a confirmé et accéléré la trajectoire de diversification des partenariats du Centre. Les résultats obtenus sur l'ensemble de l'exercice biennal témoignent à la fois de la consolidation des relations avec les donateurs établis et d'un élargissement significatif de l'univers de partenariat du Centre à de nouveaux segments institutionnels, zones géographiques et modalités de financement.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a conclu 319 accords de financement pour une valeur contractuelle totale de 16,4 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 10 pour cent des recettes et une hausse de 21 pour cent du nombre d'accords par rapport à l'exercice biennal 2022-23, conformément aux objectifs prévus pour cet exercice. Cette croissance reflète à la fois l'approfondissement des relations institutionnelles existantes et le développement fructueux de nouveaux partenariats auprès d'un plus large éventail de donateurs.

Les gouvernements et le système des Nations Unies ont continué de représenter les deux principales catégories de financement. La collaboration avec les gouvernements s'est 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.

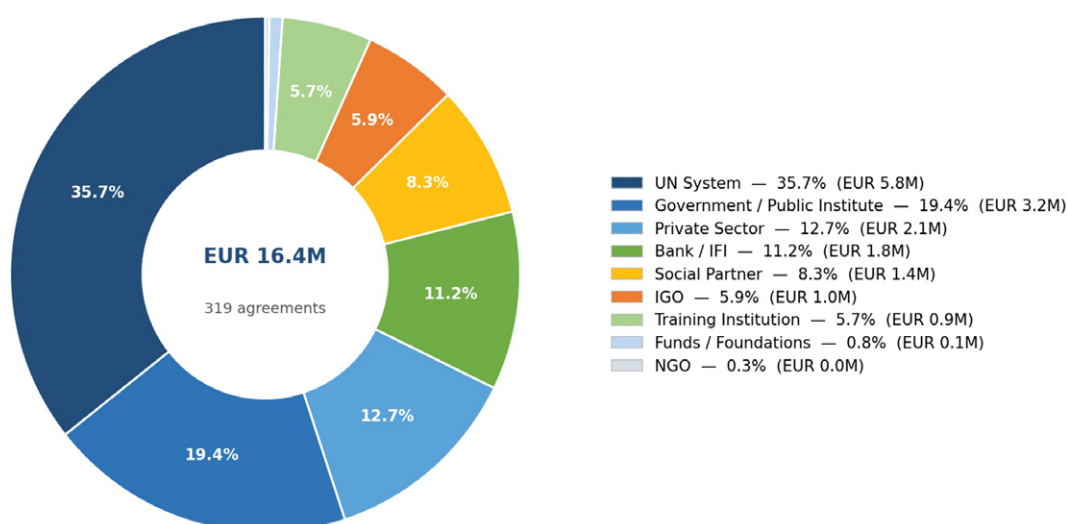
Le système des Nations Unies s'est imposé au cours de cette période comme le principal contributeur, représentant plus d'un tiers du total des recettes contractuelles grâce à la consolidation du rôle du Centre en tant que partenaire de mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des Nations Unies, y compris les projets de grande envergure sur les marchés publics 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 à l'Agenda pour le travail décent, à la protection sociale, à la gouvernance des marchés publics et à l'innovation numérique.

L'un des développements les plus significatifs de cette période a été l'expansion marquée de l'univers des partenariats du Centre au-delà de sa base traditionnelle. Les partenaires sociaux - syndicats et organisations d'employeurs - sont apparus comme une catégorie de financement considérablement élargie, triplant plus que sa valeur par rapport à 2022-23, grâce à de nouveaux programmes pluriannuels avec des fédérations internationales de travailleurs dans les secteurs maritime et industriel. Les organisations intergouvernementales ont également plus que doublé leur contribution, en grande partie grâce à un engagement majeur de la Commission européenne, ce qui souligne la capacité du Centre à agir comme un partenaire de développement crédible pour les organismes multilatéraux en dehors du système des Nations Unies. Le secteur privé est resté un contributeur régulier, avec des partenariats s'étendant aux sociétés multinationales, aux cabinets de conseil et aux organismes de conformité des entreprises en Europe, en Afrique et dans les Amériques. Les banques multilatérales de développement, sous l'égide de la Banque asiatique de développement, ont continué d'investir dans l'expertise du Centre en matière de gouvernance des marchés publics et de gestion de projets de développement.

Dans toutes ces catégories, l'exercice biennal a été caractérisé non seulement par une augmentation du volume, mais aussi par la diversification des formes de collaboration - allant de formations personnalisées à court terme à des projets de renforcement des capacités institutionnelles à long terme - et par l'arrivée de nouveaux partenaires issus de régions et de secteurs qui ne s'étaient pas engagés auparavant auprès du Centre à cette échelle.

Le graphique ci-dessous présente un aperçu de la répartition des revenus contractuels par catégorie de donateurs pour l'exercice biennal 2024-25. Veuillez également vous référer à l'annexe 2 pour un aperçu plus complet des accords de financement conclus par le Centre au cours de l'exercice biennal:

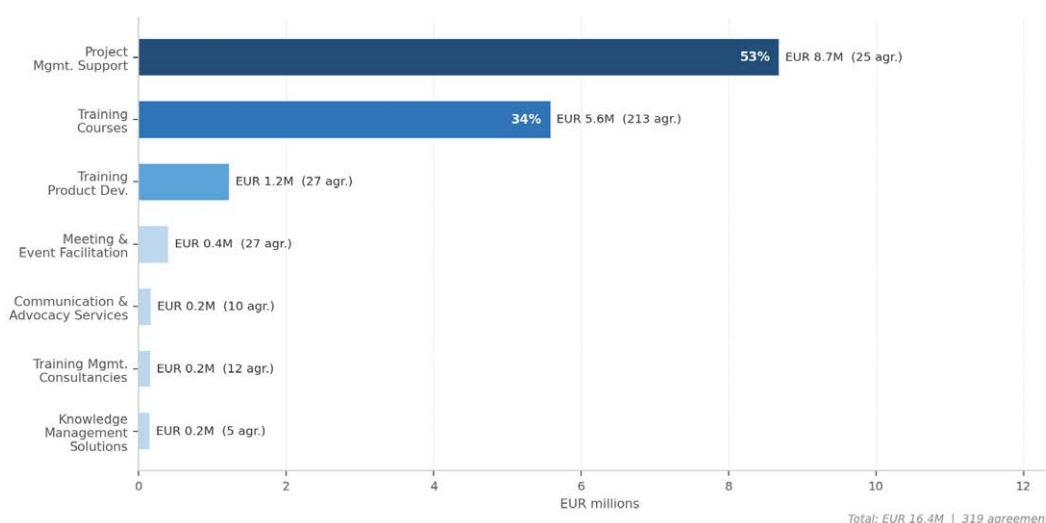
RÉPARTITION DE LA VALEUR DES CONTRATS PAR CATÉGORIE DE DONATEUR (2024-25)



Les indicateurs de produit pour 2024-25 dans ce domaine de résultats démontrent une croissance forte et généralisée des partenariats de financement du Centre, avec une augmentation globale des revenus contractuels de 10 pour cent et une hausse de 21 pour cent du nombre d'accords par rapport à l'exercice biennal précédent, bien au-dessus des objectifs fixés pour cet exercice. La répartition des fonds entre neuf catégories de donateurs distinctes reflète une composition des revenus plus équilibrée et plus résiliente, aucune catégorie ne représentant une part disproportionnée et les catégories les moins bien classées affichant une dynamique significative. Ces résultats confirment les progrès réalisés dans les efforts de diversification et l'expansion continue du réseau de partenaires du Centre.

La répartition des revenus par type de service reflète également l'étendue de l'offre du Centre et la diversité des façons dont les partenaires s'y engagent. Le soutien à la gestion de projets - couvrant des projets pluriannuels de développement des capacités à grande échelle mis en œuvre par le Centre - représente plus de la moitié du revenu total contractuel (53 pour cent, 8,7 millions d'euros), confirmant le rôle croissant du Centre en tant que partenaire de mise en œuvre de choix. Les formations restent l'épine dorsale de l'activité du Centre, représentant 34 pour cent des revenus (5,6 millions d'euros) dans le plus grand nombre d'accords. Le développement de produits de formation, la facilitation de réunions, les services de communication et les solutions de gestion des connaissances constituent ensemble une offre de services qui répond à l'ensemble des besoins des partenaires institutionnels, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

RÉPARTITION DES REVENUS CONTRACTUELS PAR CATÉGORIE DE SERVICE (2024-25)



Durant cet exercice biennal, le Centre a participé à des appels d'offres et à des appels à propositions concurrentiels dans le cadre de multiples mécanismes de financement - y compris des subventions, des sélections directes et des appels d'offres ouverts- pour des projets dont la valeur variait de moins de 100 000 euros à plus de 2 500 000 euros. Les 25 contrats de gestion de projet conclus au cours de l'exercice biennal ont généré une valeur contractuelle totale de 8,7 millions d'euros, représentant plus de la moitié des revenus totaux du Centre pour cette période.

Ces accords ont mobilisé des ressources provenant d'un éventail particulièrement diversifié de partenaires institutionnels: le système des Nations Unies a contribué à hauteur de la plus grande part (4 millions d'euros, grâce au programme BUILDPROC II du FIDA), suivi par les partenaires sociaux (950 000 euros), les banques multilatérales de développement (1,2 million d'euros, principalement la Banque asiatique de développement), le secteur privé (816 000 euros), les gouvernements et les institutions publiques (893 000 euros), les organisations intergouvernementales (569 000 euros) et les institutions de formation (288 000 euros). Cette diversité de sources de financement pour les projets témoigne de la reconnaissance croissante du Centre en tant que partenaire de mise en œuvre compétent dans différents domaines thématiques et modalités de coopération au développement, allant de la gouvernance des marchés publics au travail décent dans le secteur maritime, en passant par les normes environnementales et sociales; du dialogue social à l'égalité des chances et à l'entrepreneuriat des femmes.

Suite à l'étude de faisabilité réalisée en 2023, le Centre a poursuivi sa préparation à l'évaluation des piliers de l'UE, en vue d'obtenir la certification externe qui confirme que sa gouvernance, sa gestion financière et ses systèmes opérationnels répondent aux normes de l'UE. Le processus se poursuivra en 2026 avec le lancement du processus de certification. Cette étape, une fois franchie, renforcera considérablement l'éligibilité du Centre à collaborer directement avec la Commission européenne et d'autres grands donateurs institutionnels en tant que partenaire de mise en œuvre direct, ouvrant ainsi la voie à un plus large éventail de possibilités de projets et à des missions de coopération au développement de plus grande envergure.

PARTENARIATS D'APPRENTISSAGE

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a exploré de nouvelles voies pour favoriser les synergies avec d'autres institutions de l'écosystème mondial de l'apprentissage, parmi lesquelles (1) d'autres agences des Nations Unies ayant un mandat explicite de renforcement des capacités, et (2) des universités et des instituts de recherche, y compris ceux des pays du Sud.

1. Dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies, le Centre a renforcé ses liens avec des partenaires de l'ONU partageant les mêmes idées, notamment l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU, le «Staff College») et l'Université des Nations Unies (UNU). L'objectif est de créer des réseaux de connaissances et des partenariats qui favorisent la complémentarité et les initiatives conjointes, faisant progresser le mandat de l'OIT en matière de justice sociale et de travail décent au sein de l'écosystème plus large de recherche et d'apprentissage des Nations Unies. Reconnaisant l'impact croissant de l'innovation et de la technologie sur l'apprentissage et l'avenir du travail, le Centre a également joué un rôle plus actif dans les réseaux d'apprentissage et d'innovation, tant au sein qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, en maintenant une forte présence au sein du Réseau d'innovation des Nations Unies (UNIN), du Geneva Science Diplomacy Anticipator (GEDSA), de l'initiative AI for Good et du réseau Learn4Dev.
2. Afin d'affirmer davantage sa position de leader mondial de l'apprentissage et de l'innovation, le Centre a élargi ses partenariats avec des universités, des établissements d'enseignement supérieur et des établissements de formation régionaux. Ces collaborations permettent un échange mutuel de connaissances, des initiatives conjointes et le développement de nouveaux services. Le Centre a maintenu les accords de coopération existants et en a établi de nouveaux avec des centres de formation régionaux et nationaux afin de renforcer son action auprès des États Membres de l'OIT. La TSD, avec ses programmes de master reconnus au niveau international, sert de plaque tournante pour la collaboration académique avec les universités italiennes et internationales. La TSD a également accueilli des initiatives comme l'Université Sud-Sud «Futurs leaders du monde du travail» et le Symposium mondial sur l'impact des technologies quantiques sur l'avenir du travail. Fin 2025, la TSD avait entamé une collaboration avec l'université KOREATECH en Corée du Sud pour lancer conjointement un nouveau programme de master en enseignement technique et formation professionnelle pour l'économie numérique. La TSD avait également entamé des discussions exploratoires avec des universités d'Afrique du Sud et de Finlande en vue du lancement d'un diplôme exécutif conjoint sur la prospective pour des transitions numériques équitables.

10. GOUVERNANCE

Dans un contexte de contraintes financières croissantes au sein du système des Nations Unies et de transformation organisationnelle continue, le Centre a renforcé son cadre de gouvernance afin de garantir un solide contrôle, une viabilité financière, une résilience opérationnelle et une responsabilité institutionnelle. Au cours de l'exercice biennal, le Centre s'est concentré sur le renforcement des contrôles internes, l'accélération de la transformation numérique, l'amélioration de la gestion du personnel et la modernisation des infrastructures du campus afin d'améliorer la résilience et de soutenir la croissance future.

Les principaux résultats obtenus au cours de l'exercice biennal 2024-25 ont été les suivants:

- **Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles** en rationalisant et en automatisant les processus pour soutenir toutes les opérations dans divers programmes et unités, en optimisant les flux de travail, en mettant en œuvre de nouvelles technologies et en standardisant les procédures. L'un des principaux objectifs de l'année 2024 a été la révision des processus opérationnels liés à l'inscription des participants et à l'automatisation des paiements pour les participants autofinancés.
- **Lancer les travaux de rénovation du campus** pour optimiser les espaces de bureaux du Centre et construire un nouveau bâtiment pour l'École des cadres du système des Nations Unies. Parallèlement, le Centre a lancé le Fonds pour l'amélioration du campus et entrepris des travaux d'entretien, notamment dans le cadre du 60^e anniversaire.
- **Donner la priorité au recrutement de qualité, à la formation et à la rétention des talents**, ce qui a impliqué le lancement d'un nouveau système de gestion des performances, une attention continue à la diversité et à l'inclusion du personnel, la réorganisation du service médical et un dialogue renforcé avec le syndicat du personnel qui a conduit à la conclusion d'une convention collective.
- **Renforcer la gouvernance numérique, la sécurité et l'accessibilité** en continuant d'investir dans les systèmes et outils numériques en interne et en donnant la priorité aux projets du Centre qui seront financés via le Fonds de développement informatique. En 2025, tous les systèmes de sécurité du campus, y compris les équipements, les dispositifs, les procédures et la préparation du personnel dédié, ont été mis à niveau pour répondre aux normes établies par l'UNDSS pour tous les locaux des Nations Unies en Italie.
- **Amélioration de la budgétisation, de la gestion des flux de trésorerie et des rapports financiers** pour garantir la conformité aux normes comptables et la disponibilité d'informations financières appropriées et complètes pour la prise de décision.

CONTRÔLE

La gouvernance du Centre est supervisée par un Conseil tripartite, composé de représentants des gouvernements, des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs. Ces représentants sont membres du Conseil en vertu de leur élection au Conseil d'administration du BIT. Le président du Conseil est le Directeur général du BIT. Le Conseil se réunit une fois par an. Le Conseil a délégué la responsabilité de l'examen et de l'adoption des états financiers aux membres du Bureau. L'une des tâches du Conseil est de vérifier que la Direction agit conformément à ses directives et que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière efficace et responsable.

Le Centre est soumis à un audit externe annuel réalisé par l'auditeur externe de l'OIT, actuellement le contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde (CAG) pour l'exercice biennal 2024-25. L'audit externe consiste en un audit financier des résultats et états financiers annuels du Centre et en la publication de deux rapports d'audit: une opinion d'audit sur les états financiers et un rapport détaillé énonçant les résultats de l'audit, y compris toute observation et recommandation en lien avec les contrôles internes, l'efficacité des processus et la gestion du Centre.

En 2024 et en 2025, le Centre a reçu une opinion d'audit sans réserve concernant ses états financiers annuels. Le CAG a réalisé les audits financiers et de conformité du Centre en utilisant une approche fondée sur les risques, selon laquelle les domaines considérés comme présentant un risque plus élevé d'anomalies significatives ou de problèmes de conformité ont été soumis à des procédures d'audit renforcées. Si l'audit financier de 2024 et 2025 s'est concentré sur les états financiers du Centre, l'audit de conformité a sélectionné des domaines d'intervention spécifiques à examiner: l'approvisionnement et la gestion des contrats en 2024 et les activités de formation en 2025. Les résultats de ces examens sont présentés aux membres du Conseil lors de la réunion de mai et communiqués ensuite au Conseil lors de sa réunion d'octobre.

Le Centre est également soumis à l'examen de son environnement de contrôle interne par le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) du BIT. Dans le cadre de son mandat d'assurance et de conseil, l'IAO examine certains secteurs d'activité du Centre afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, notamment la gouvernance, la gestion des risques et les activités de contrôle, en vue de repérer les points à améliorer et de mettre en évidence les bonnes pratiques, le cas échéant. Dans ce contexte, l'IAO a mené des missions d'assurance et de conseil dans plusieurs domaines et a publié les rapports correspondants. Ces documents comprenaient, en 2024, un rapport d'audit sur les processus d'approvisionnement du Centre et un rapport consultatif sur le processus d'inscription du Centre. En 2025, il a publié un rapport d'audit sur le recrutement de personnel temporaire et le recours à des collaborateurs externes au Centre. Le responsable de l'audit interne de l'IAO présente les résultats des exercices d'audit interne au Conseil lors de sa réunion d'octobre.

GESTION DES RISQUES

Le Centre a mis en place une politique et un cadre de gestion des risques d'entreprise, comprenant un comité de gestion des risques, afin d'aider le directeur à orienter l'élaboration de la politique de gestion des risques, à coordonner sa mise en œuvre et à examiner et surveiller régulièrement les processus et les résultats de la gestion des risques. Ce cadre offre une base structurée pour identifier, évaluer, gérer et surveiller les risques susceptibles d'affecter la capacité du Centre à atteindre les priorités et les objectifs énoncés dans son plan stratégique. Le comité de gestion des risques se réunit régulièrement pour examiner les risques émergents, évaluer leur impact potentiel sur le Centre et faire rapport au directeur sur les mesures d'atténuation recommandées. Les registres des risques au niveau des programmes et des unités, ainsi que le registre des risques de l'entreprise, sont partagés avec les auditeurs internes et externes. Les risques importants sont portés à l'attention du Conseil par le directeur, le cas échéant, pour discussion et pour toute mesure de suivi nécessaire.

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'excellence opérationnelle est restée une priorité de gouvernance essentielle tout au long de l'exercice biennal 2024-25. Face à un environnement opérationnel en évolution rapide et à des contraintes de ressources croissantes au sein du système des Nations Unies, le Centre a continué de rationaliser ses processus opérationnels, de renforcer ses contrôles internes et d'accélérer la transformation numérique de ses services administratifs. Ces efforts visaient à améliorer la qualité des services, à accroître l'agilité organisationnelle et à veiller à ce que les ressources soient consacrées à la réalisation du mandat du Centre.

Au cours de cet exercice biennal, le Centre a procédé à un examen des principaux processus administratifs, notamment l'inscription des participants, les admissions et les procédures de paiement, en vue de simplifier les flux de travail et d'améliorer l'expérience utilisateur. L'automatisation des processus opérationnels a été étendue à la gestion financière, aux ressources humaines et aux flux de travail contractuels grâce à l'introduction de la facturation numérique, des solutions de signature électronique et d'un environnement sans papier pour la formation du personnel et la gestion des performances. Ces mesures ont permis de réduire les interventions manuelles, d'améliorer les délais de traitement et de renforcer la conformité aux exigences de contrôle interne.

Examen du processus d'inscription

Bien que le modèle économique du Centre ait connu un changement majeur après les années de pandémie de 2020 à 2022, le processus d'inscription n'a pas été adapté pour refléter la croissance de la portée et la diversification croissante des modalités et produits d'apprentissage.

L'examen du processus d'inscription des participants a été mené en 2024 avec la participation de FIS, de FINSERV, d'ICTS et du Département de la formation, et en collaboration avec l'IAO, ce qui a permis de mettre en évidence les principaux points faibles des processus d'inscription et d'enregistrement des participants.

L'étude a mis en évidence les principaux points sensibles et défini des mesures immédiates et à long terme pour accroître l'efficacité, automatiser les flux de travail, réduire la pression du personnel et rationaliser les processus opérationnels. Suite au rapport, la haute direction a approuvé la recommandation d'adopter un nouveau modèle opérationnel pour (i) s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur, (ii) favoriser l'automatisation et (iii) introduire la numérisation de bout en bout du processus d'inscription.

La recommandation souligne la nécessité de mettre en œuvre un changement stratégique selon les principales dimensions ci-dessous:

FROM	TO
Individual customization to achieve client customer satisfaction	User experiences and solutions that maximize value to all users (participants, clients, staff)
☐ Full customization	☐ Mass customization (by course/client typology)
☐ High # of transactions - HR intensive, repetitive tasks, low value creation	☐ Automation of repetitive tasks with efforts focused on value creation
☐ Data available, but limited use for decision making	☐ Data driven systems and decision making
☐ Processes not well documented	☐ Standard Operational Procedures and Service Level Agreements

Conformément aux principes des cinq axes de changement, l'examen a souligné la nécessité d'adopter une approche de transformation numérique, y compris la définition de mesures de performance clés qui s'alignent sur les objectifs stratégiques et permettent une efficacité opérationnelle et des améliorations de performance qui créent de la valeur organisationnelle. Une équipe de travail sera mise en place en 2025 pour lancer et superviser la refonte du modèle opérationnel d'inscription des participants.

Les améliorations opérationnelles visaient également à optimiser la prestation de services sur l'ensemble du campus. La réorganisation des services médicaux et l'attribution de nouveaux contrats de services d'hébergement ont contribué à améliorer la qualité et la réactivité des services aux participants, tout en favorisant une allocation plus efficace des ressources opérationnelles.

Les services de soutien opérationnel ont été modernisés davantage grâce à la mise à niveau des systèmes de gestion des salles de classe et des chambres et à la mise en œuvre de la plateforme de gestion logistique des participants. Ces outils permettent de numériser la gestion des voyages et de la logistique des participants, d'améliorer la coordination avec les prestataires de services et de rationaliser la communication entre les participants et les unités internes.

Le Centre a continué d'investir stratégiquement dans son infrastructure numérique par l'intermédiaire du Fonds de développement informatique. Ces investissements ont renforcé

la fiabilité, la sécurité et l'évolutivité des systèmes de l'entreprise, permettant à l'organisation de répondre plus efficacement à l'évolution des besoins opérationnels et de soutenir le développement continu des services d'apprentissage numériques.

Prises ensemble, ces initiatives ont renforcé la résilience opérationnelle et l'efficacité organisationnelle du Centre, créant un modèle opérationnel plus agile et numérisé, capable de soutenir une croissance durable tout en maintenant des normes élevées en matière de responsabilité, de qualité de service et de rentabilité.

PERSONNEL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le Centre reconnaît que son personnel est son atout le plus précieux et que sa performance organisationnelle dépend de sa capacité à attirer, à développer et à fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, hautement qualifiée et motivée. Tout au long de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a continué de renforcer ses pratiques de gestion des ressources humaines afin de soutenir la transformation organisationnelle, de favoriser une culture de responsabilisation et d'innovation et de doter le personnel des compétences nécessaires pour répondre à un environnement d'apprentissage en évolution rapide.

Les efforts de recrutement visaient à attirer des talents de grande qualité tout en promouvant la diversité et l'inclusion au sein de l'effectif. Une attention particulière a été portée au renforcement de l'équilibre hommes-femmes, en élargissant la représentation géographique et en garantissant des processus de sélection transparents et fondés sur le mérite. La diversité géographique au sein de la catégorie du personnel professionnel s'est considérablement améliorée, avec un total de 17 recrutements provenant de pays non représentés ou sous-représentés. Le Centre a également réalisé des progrès en matière d'équilibre entre les sexes, les femmes représentant 62 pour cent du personnel nouvellement recruté dans la catégorie professionnelle et supérieure. Ces efforts témoignent de l'engagement continu du Centre à bâtir un effectif plus inclusif et diversifié, représentatif de sa portée et de ses activités à l'échelle mondiale. Ces efforts ont contribué à maintenir un personnel possédant les compétences et les perspectives nécessaires pour soutenir les activités de plus en plus internationales du Centre.

Le Centre a mis à jour les descriptions de poste dans l'ensemble des programmes de formation afin de mieux adapter les rôles à l'évolution des responsabilités, aux besoins opérationnels et aux exigences futures en matière de compétences. Ce travail est étendu aux services corporatifs, parallèlement aux efforts de révision des processus opérationnels et de transformation numérique. Les nouvelles procédures opérationnelles standard pour la gestion des effectifs ont également amélioré l'efficacité, la cohérence et la transparence du recrutement, tout en réduisant la charge de travail administrative.

L'une des principales étapes de cet exercice biennal a été le déploiement du nouveau cadre de gestion des performances. Ce cadre a renforcé l'alignement entre les objectifs individuels et les priorités stratégiques du Centre, tout en favorisant un dialogue continu entre les gestionnaires et le personnel, des retours d'information réguliers et le développement professionnel. La structure et les fonctionnalités essentielles du cadre sont désormais

pleinement opérationnelles, avec des taux de conformité élevés et constants à toutes les étapes du cycle de performance, atteignant 80 pour cent en 2024, bien au-dessus de l'objectif de base de 70 pour cent, et 90 pour cent en 2025. Cette nouvelle approche favorise une culture de la performance fondée sur la responsabilisation, l'apprentissage et l'amélioration continue, tout en fournissant aux gestionnaires des outils plus performants pour la planification des effectifs et le développement des talents.

Le Centre a continué d'investir dans la formation et le perfectionnement professionnel de son personnel afin de renforcer les capacités organisationnelles dans les domaines prioritaires, notamment la transformation numérique, l'intelligence artificielle, la gestion de projet, le leadership et la prestation de services axée sur le client. Les opportunités d'apprentissage ont été complétées par des initiatives favorisant le partage des connaissances, la collaboration et l'innovation entre les équipes, aidant ainsi l'organisation à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et à l'évolution des besoins des clients.

Au cours de l'exercice biennal, le Centre a continué d'investir plus intentionnellement dans la culture organisationnelle. De nouvelles initiatives ont été lancées pour tirer parti de cet engagement et renforcer un environnement de travail inclusif et respectueux. Le Centre a collaboré avec les équipes d'audit, d'éthique et de handicap de l'OIT pour lancer des initiatives soutenant l'éthique, la diversité, l'équité et l'inclusion, la sécurité au travail et le bien-être du personnel. Ces efforts ont contribué à renforcer l'engagement du personnel et à consolider une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité, la collaboration et le respect mutuel.

En investissant dans son personnel, en renforçant son leadership et en favorisant une culture d'apprentissage continu, le Centre a accru sa capacité institutionnelle à fournir des services de haute qualité tout en demeurant agile, innovant et résilient dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe.

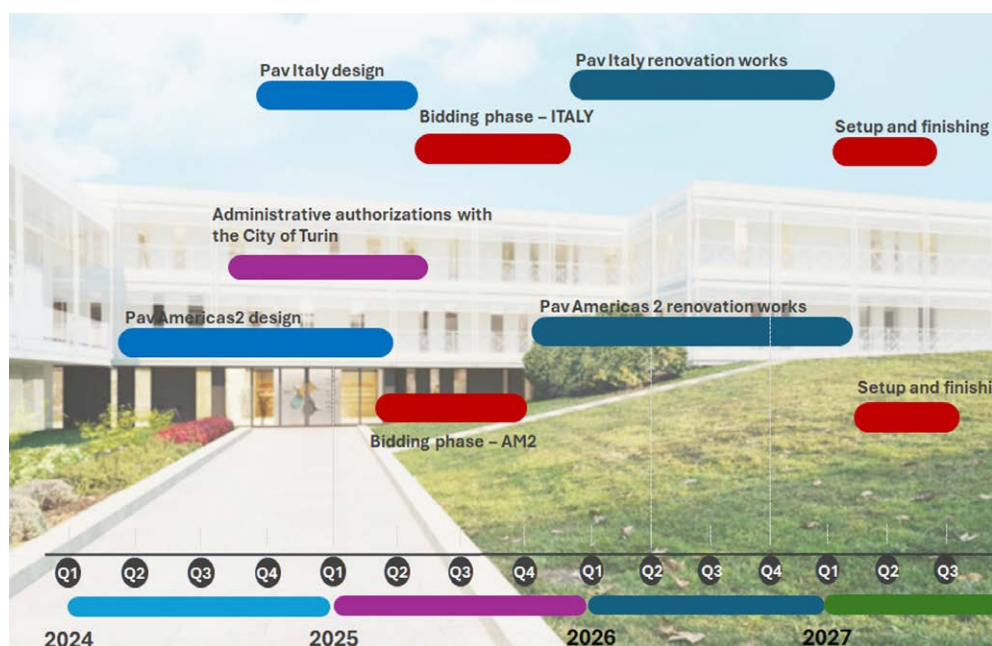
MODERNISATION DU CAMPUS

L'exercice biennal 2024-25 a marqué le début d'un important programme de modernisation du campus destiné à garantir que l'infrastructure physique du Centre reste adaptée à sa fonction et continue de soutenir son rôle de plateforme d'apprentissage des Nations Unies à Turin. Les investissements ont porté sur l'optimisation de l'utilisation de l'espace, l'amélioration des services aux participants et le renforcement de la durabilité à long terme du campus.

Une étape clé a été le lancement de deux grands projets de rénovation financés par le gouvernement italien dans le cadre de son engagement pluriannuel à soutenir l'amélioration progressive des infrastructures du campus. Le premier projet concerne le pavillon Americas 2 et vise à regrouper les espaces de bureaux du Centre afin de créer un environnement de travail plus efficace et collaboratif pour un grand nombre d'équipes. La phase initiale a été achevée au cours de l'exercice biennal, avec la finalisation du plan directeur et l'obtention des permis de construire auprès des autorités municipales. En parallèle, un deuxième projet de rénovation a été lancé pour le pavillon Italy afin d'y accueillir le siège de l'École des cadres du système des Nations Unies.

Le projet de rénovation du campus

Le projet de rénovation du campus vise à optimiser l'utilisation des installations du campus, en garantissant de bonnes conditions de SST et des espaces de travail modernes pour tout le personnel. Les rénovations permettront de réaliser des économies sur les coûts de fonctionnement du campus et de renforcer la durabilité des modèles de prestation de services du Centre tout en répondant aux normes les plus abordables en termes d'inclusion et de durabilité environnementale.



Les projets s'appuient sur un investissement d'environ 11,4 millions d'euros du gouvernement italien, confirmant la volonté du pays hôte de continuer à investir à long terme dans le campus des Nations Unies dans son ensemble, avec le Centre comme gestionnaire du campus.

La phase de rénovation actuelle s'appuie sur le projet pilote entrepris pour la rénovation des pavillons Africa 10 et 11, achevée en 2020, et qui comprenait la création du Laboratoire d'innovation. Les projets de rénovation en cours du campus gérés par le Centre comprennent :

- Rénovation du pavillon Americas 2, qui doit accueillir les bureaux du Centre (8 millions d'euros)
- Rénovation du pavillon Italy, qui accueillera le siège de l'ECSNU (3,4 millions d'euros)

Ces investissements témoignent du partenariat de longue date du Centre avec le gouvernement italien et les autorités locales, renforçant le campus en tant qu'atout stratégique soutenant la coopération internationale, l'apprentissage tout au long de la vie et le développement durable, tout en garantissant que le Centre reste bien placé pour répondre aux besoins opérationnels futurs.

Parallèlement à ces importants investissements en capital, le Centre a continué à mettre en œuvre des améliorations ciblées par le biais du Fonds pour l'amélioration du campus, soutenant les travaux d'entretien prioritaires et les améliorations des installations d'apprentissage, résidentielles et communes, y compris les préparatifs liés aux célébrations du 60^e anniversaire du Centre.

Le programme de modernisation intègre également des considérations de durabilité, notamment par le biais du plan d'action annuel relatif aux initiatives d'éco-responsabilité, contribuant ainsi à une meilleure performance environnementale et à une gestion plus efficace des ressources du campus.

Durant l'exercice biennal, le Centre a renforcé la qualité de ses services de campus grâce à la réorganisation de fonctions de soutien clés et à de nouveaux dispositifs de gestion de l'hébergement. Le Fonds pour l'amélioration du campus a permis de rénover 80 chambres d'hôtel, ce qui a facilité l'obtention des normes d'accueil quatre étoiles de l'association hôtelière italienne pour l'hébergement sur le campus. Un suivi amélioré des performances, soutenu par des outils de rétroaction basés sur l'IA, a contribué à améliorer constamment la satisfaction des utilisateurs dans tous les services d'hébergement, passant de 4,1 à 4,4 entre le début et la fin de l'exercice biennal.

La sécurité et la continuité des activités sont restées une priorité tout au long de l'exercice biennal, aucun incident majeur n'ayant été signalé. Le Centre a renforcé sa sécurité et sa préparation aux situations d'urgence en étroite coordination avec l'équipe de gestion de la sécurité des Nations Unies et les agences partenaires présentes sur le campus, en mettant en œuvre des mesures visant à assurer le respect intégral des normes de sécurité des Nations Unies, notamment des capacités d'intervention d'urgence renforcées, une formation aux premiers secours pour le personnel et une préparation actualisée aux situations de victimes en grand nombre.

GOUVERNANCE NUMÉRIQUE

La gouvernance numérique est restée une priorité stratégique tout au long de l'exercice biennal, le Centre continuant de renforcer l'accessibilité, la sécurité, la résilience et la performance de son écosystème numérique. Les investissements dans l'infrastructure numérique, la cybersécurité et les applications commerciales ont soutenu à la fois la modernisation des opérations internes et l'expansion continue des services d'apprentissage numériques du Centre.

Le Centre a continué à promouvoir l'accessibilité numérique sur l'ensemble de ses plateformes et de ses produits d'apprentissage, conformément aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) et à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'accessibilité, avec 89 pour cent des problèmes identifiés résolus, et la sensibilisation du personnel a également été renforcée, 64 pour cent des employés ayant suivi des formations. De ce fait, les considérations d'accessibilité sont désormais intégrées de manière plus systématique dans la conception des ressources d'apprentissage numériques. Le Centre a également continué de contribuer activement aux travaux du Réseau numérique et technologique des Nations Unies sur l'accessibilité numérique, renforçant ainsi son rôle de contributeur aux bonnes pratiques à l'échelle du système.

La cybersécurité et la gouvernance des données ont été renforcées par la mise en œuvre continue du système de gestion de la sécurité de l'information. Au cours de l'exercice biennal, le Centre a maintenu avec succès sa certification ISO 27001, a mis à niveau son architecture de sécurité et ses mécanismes de protection de l'identité, et a modernisé son infrastructure de données grâce à la création d'un nouveau centre de données pour soutenir la continuité des activités et les futurs développements du campus. Des progrès ont été réalisés en matière de renforcement de la gouvernance des données grâce à la mise en œuvre de la politique de conservation des données actualisée et à la sensibilisation accrue du personnel à la sécurité de l'information, 83 pour cent du personnel ayant suivi la formation de sensibilisation à la sécurité informatique.

Ensemble, ces investissements ont renforcé la maturité numérique du Centre, garantissant que son infrastructure technologique demeure sécurisée, inclusive et résiliente tout en soutenant l'innovation, l'excellence opérationnelle et l'expansion continue de services d'apprentissage de haute qualité dans le monde entier.

11. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

Pour l'exercice biennal 2024-25, le Centre a mis l'accent sur trois **éléments politiques transversaux** afin de donner un meilleur effet à l'objectif qu'il poursuit, à savoir la promotion de la justice sociale par le biais du travail décent.

- **Innovation et apprentissage:** entretenir une culture organisationnelle qui promeut l'apprentissage et l'innovation parmi le personnel et les participants.
- **Égalité des genres, inclusion et diversité:** promouvoir l'égalité des genres et la diversité parmi le personnel et les participants, et intégrer les messages relatifs à l'égalité des genres et à la diversité dans tous les produits d'apprentissage du Centre.
- **Dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail:** intégrer les messages sur le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail dans tous les services d'apprentissage du Centre, et prendre des mesures pour promouvoir la participation des mandants tripartites de l'OIT à toutes les activités d'apprentissage.

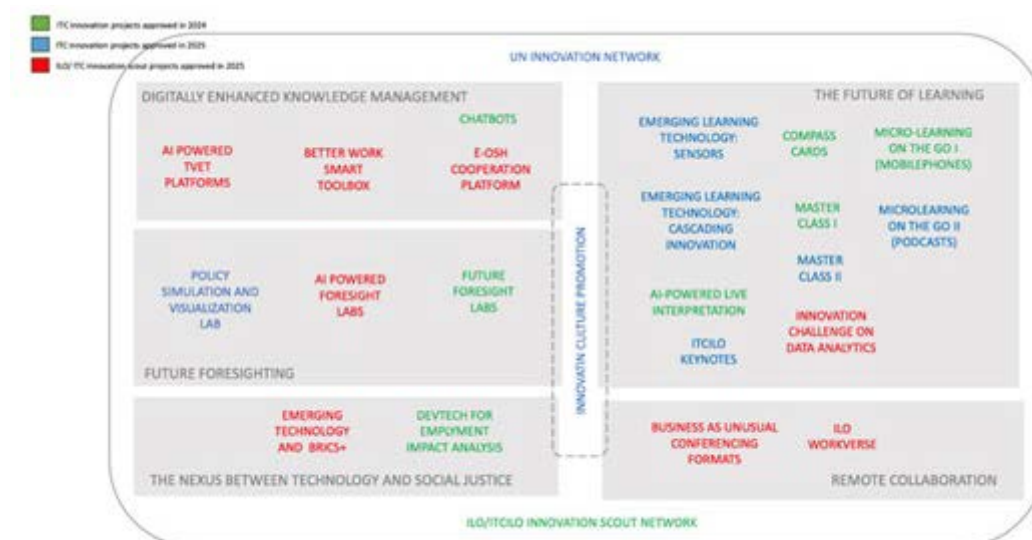
Concernant les éléments stratégiques transversaux liés à l'innovation et à l'apprentissage, ainsi qu'à l'égalité entre hommes et femmes, à l'inclusion et à la diversité, le Centre a mis en place des **plans d'action**, affecté des **fonds d'amorçage** pour financer des actions de soutien et mis en place des **comités ou des conseils consultatifs** pour suivre les résultats. **Les performances sont suivies à l'aide d'une série d'indicateurs**, qui sont énumérés dans l'annexe au présent document. Le troisième élément stratégique a été intégré à l'ensemble du portefeuille de services, mais fait l'objet d'un suivi à l'aide d'indicateurs spécifiques dans le cadre de gestion axée sur les résultats.

INNOVATION ET APPRENTISSAGE

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a soutenu une série de projets d'innovation par l'intermédiaire de son **Fonds d'innovation**. Début 2024, le Centre a identifié, dans le cadre d'un processus de sélection compétitif, 14 projets d'innovation internes qui seront financés par le Fonds d'innovation. L'accent principal de ces projets était mis sur l'exploitation de la technologie pour un impact social, et plus particulièrement sur l'amélioration de la portée et des résultats des services de développement des capacités du Centre grâce à l'utilisation de l'IA. Le Centre a piloté l'utilisation de chatbots, de logiciels d'interprétation en direct basés sur l'IA, l'utilisation d'applications d'IA pour l'analyse de l'impact sur l'emploi dans les contextes post-crise et l'utilisation de l'IA pour surmonter les biais dans le recrutement des RH. D'autres projets d'innovation ont porté sur le déploiement de techniques de prospective, l'utilisation de la réalité étendue à des fins de simulation dans la formation en SST et le déploiement de logiciels de micro-apprentissage destinés aux téléphones mobiles. En 2025, un deuxième appel à projets d'innovation a été lancé, cette fois-ci axé sur les initiatives conjointes de l'OIT et du Centre visant à accélérer les changements positifs en vue d'atteindre les objectifs politiques de l'OIT grâce à la technologie numérique. Les projets d'innovation ont bénéficié d'un financement initial provenant du Fonds d'innovation du Centre, avec un cofinancement en espèces ou en

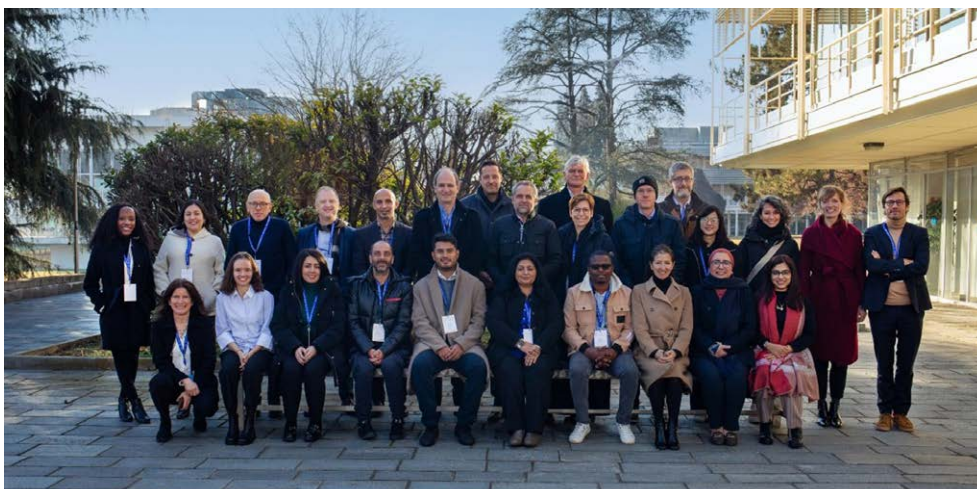
nature provenant des unités homologues de l'OIT et, le cas échéant, des projets de coopération au développement de l'OIT.

LE PANORAMA DES PROJETS D'INNOVATION ILLUSTRÉ (2024-25)



Les initiatives conjointes de l'OIT et du Centre ont été mises en œuvre par le biais d'un réseau **d'éclaireurs de l'innovation** de l'OIT travaillant en petites équipes avec des points focaux techniques du Centre. Plus de vingt membres du personnel de l'OIT ont été choisis pour former la première cohorte du Réseau d'éclaireurs de l'innovation de l'OIT et invités à Turin en janvier 2025 pour échanger des idées préliminaires. Au cours des mois suivants, ils ont collaboré en réalité virtuelle pour développer conjointement leurs idées en projets. Sept projets ont finalement été mis en œuvre au cours de l'année 2025. Les résultats ont été présentés lors de la Journée de l'innovation de l'OIT en mars 2026. Pour plus d'informations sur le Réseau d'éclaireurs de l'innovation et sur chaque projet d'innovation, voir (en anglais): <https://www.ilo.org/stories/inside-ilos-first-innovation-network>.

La première cohorte d'éclaireurs de l'innovation de l'OIT et du Centre



ÉGALITÉ DES GENRES, INCLUSION ET DIVERSITÉ

Le travail du Centre visant à promouvoir l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion est guidé par un **plan d'action à l'échelle du bureau** et coordonné par un conseil dédié, le **Conseil consultatif sur le genre et la diversité (GDAC)**, présidé par le directeur. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le GDAC, avec le soutien d'un **réseau interne de points focaux Genre et Diversité**, a joué un rôle clé dans la promotion d'un environnement de travail plus inclusif, équitable et respectueux au Centre.

En 2024, le GDAC a principalement mis l'accent sur le renforcement des capacités et la sensibilisation. Une séance de recyclage à l'échelle du Centre a eu lieu en mai 2024 sur la manière d'appliquer les marqueurs de genre dans les activités de formation et techniques, avec des documents d'orientation mis à jour partagés. Des lignes directrices sur le langage inclusif ont également été élaborées. Au cours de l'année 2024, le Centre a également organisé trois événements pour favoriser la mobilisation du personnel et sensibiliser aux priorités en matière d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion: Journée internationale des droits des femmes (axée sur l'économie des soins), Journée de l'inclusion et Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Le GDAC a également fait progresser les travaux sur l'accessibilité et les hébergements. Les efforts du Centre ont été reconnus pour la première fois dans le cadre de la Stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées. Une courte vidéo explicative a été produite pour fournir des conseils sur la manière de rendre toutes les activités du Centre accessibles, et une liste d'ambassadeurs d'accueil a été établie pour soutenir l'accessibilité sur le campus. L'accessibilité numérique est suivie via des indicateurs de performance et des enquêtes eCampus et alignée sur le cadre et les indicateurs des Nations Unies.

En 2025, le Centre a commandé une étude pour examiner tout écart de rémunération entre les sexes parmi ses collaborateurs externes. L'étude a reconfirmé que la liste des collaborateurs externes du Centre était largement équilibrée en termes de genre et diversifiée, et que les consultants recevaient une rémunération égale pour un travail égal. Le Centre a ensuite commandé une étude sur les causes sous-jacentes du déséquilibre entre les sexes dans ses cours d'apprentissage à distance autoguidés (voir le chapitre 5 ci-dessus pour plus d'informations), afin d'identifier des mesures pour stimuler l'utilisation du service par les femmes (les résultats étaient attendus en décembre 2025). Le Centre s'est également lancé dans la co-crédation du prochain plan d'action à l'échelle du Bureau sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion pour la période de programmation 2026-2029. Un consultant externe a été mandaté pour faciliter un processus de consultation en plusieurs étapes et hautement participatif au sein du Centre, comprenant des recherches documentaires, des enquêtes anonymes, des entretiens individuels, des ateliers collectifs et l'inclusion d'évaluations externes telles que les services de conseil susmentionnés. Il a finalement été décidé de concentrer les efforts futurs sur trois domaines de résultats, à savoir le personnel du Centre, les participants du Centre et l'écosystème institutionnel. Le plan d'action a finalement été lancé au premier trimestre 2026 à l'occasion de la Journée mondiale des droits des femmes.

La plateforme d'apprentissage South4Care: Façonner des systèmes de soins transformateurs en matière de genre pour un travail décent



Comment les mandants des pays du Sud peuvent-ils renforcer le travail décent et l'économie des soins tout en faisant progresser l'égalité des sexes? C'est la question qui a motivé le lancement officiel de la plateforme d'apprentissage South4Care, une nouvelle initiative développée conjointement par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et son Centre international de formation. Du 15 au 18 septembre 2025, plus de 120 participants provenant de plus de 30 pays se sont réunis à Doha, au Qatar, pour un événement d'apprentissage en présentiel marquant la deuxième phase de ce programme mixte.

Après une phase d'immersion numérique de deux semaines sur l'eCampus du Centre, les participants se sont réunis à Doha pour une expérience intensive en présentiel conçue pour traduire la théorie en politique et en pratique. Les sessions combinaient contenu technique de haut niveau, collaboration entre pairs et ateliers interactifs, et portaient sur:

- Le cadre des 5R de l'OIT (Reconnaître, Réduire, Redistribuer, Récompenser, Représenter).
- Le rôle de l'économie des soins dans la promotion de marchés du travail inclusifs et de l'égalité des sexes.
- Modèles de politiques et études de cas des pays du Sud.
- Stratégies de financement, de réglementation et de valorisation du travail de soins.

Grâce aux contributions d'experts de l'OIT, des agences des Nations Unies, des gouvernements nationaux, des organisations de travailleurs et d'employeurs et de la société civile, cet événement a renforcé la capacité des participants à:

- construire des systèmes de soins nationaux avec une approche d'égalité des sexes et de travail décent;
- concevoir des politiques de soins intégrés qui garantissent un travail décent et la justice sociale;
- construire des systèmes de soins inclusifs et centrés sur la personne qui ne laissent personne de côté.

Cet événement a marqué le lancement officiel de la plateforme en ligne South4Care, visant à développer les connaissances, les capacités et la coopération transnationale nécessaires à la mise en œuvre de politiques de soins durables. Il offre une plateforme unique de coopération Sud-Sud et triangulaire pour les échanges, l'apprentissage et l'action collective.

Pour plus d'informations sur South4Care et pour accéder aux ressources, consultez la page South4Care de l'OIT (en anglais). Pour plus d'informations sur l'événement de Doha, voir (en anglais): <https://www.italo.org/stories/strengthening-global-care-agenda-launch-south-4-care-learning-hub-doha>.

DIALOGUE SOCIAL, TRIPARTISME ET NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

Afin de promouvoir le dialogue social, le tripartisme et les normes internationales du travail, le Centre a continué d'élargir sa gamme de **modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits** sur les conventions fondamentales de l'OIT, le dialogue social et le tripartisme. Pour un exemple de master class introduite en 2024, voir (en anglais): <https://www.itsilo.org/training/masterclass/labour-statistics-standards-data>. Ces modules sont intégrés comme une offre d'apprentissage enrichissante aux plateformes d'apprentissage en ligne des cours du calendrier du Centre. Le Centre a également déployé une plateforme de formation continue en ligne pour les avocats, les juges et les juristes (développée à l'origine en 2021 pour les mandants en Italie) dans le monde entier et dans plusieurs langues. Les outils de suivi des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme utilisés par le Centre pour suivre ces activités ont montré que ces mesures avaient un certain effet. Par exemple, 25 pour cent de toutes les activités du Centre - la majeure partie étant des cours de formation ouverts pour lesquels le Centre exerce une forte influence sur le programme - ont été enregistrées par les programmes techniques dans la base de données comme ayant comporté au moins une session sur les NIT, une déclaration confirmée par l'écrasante majorité des participants (91 pour cent) dans les enquêtes de fin d'activité.

Le **Fonds de financement des bourses** du Centre a continué de servir d'instrument stratégique pour étendre la portée, l'inclusion et l'impact du Centre auprès de ses mandants tripartites. Il a soutenu un large éventail d'activités ciblant les principaux mandants, permettant la participation de 3 660 personnes (dont 51 pour cent de femmes) issus d'organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que d'institutions gouvernementales du monde entier. Le Fonds a contribué à la mise en œuvre de formations, d'académies mondiales, d'ateliers et de cours ouverts, combinant le développement immédiat des capacités et le renforcement institutionnel à plus long terme. Sur le plan thématique, les interventions ont abordé à la fois les priorités fondamentales de l'OIT - telles que les normes internationales du travail, le dialogue social et le travail décent - et les défis émergents, notamment la transformation numérique, l'intelligence artificielle, la durabilité environnementale et l'avenir du travail.

Au-delà du soutien apporté aux activités de chaque programme, le Fonds a joué un rôle transversal en facilitant la participation aux cours dispensés dans l'ensemble du Centre, renforçant ainsi le dialogue tripartite et assurant l'intégration de perspectives diverses dans l'ensemble du portefeuille d'apprentissage du Centre. Il a également eu un effet catalyseur évident, les activités soutenues par le programme de bourses étant fréquemment complétées par des sources de financement supplémentaires, permettant ainsi la mise en œuvre d'initiatives qui n'auraient pas été possibles autrement.

Dans l'ensemble, le Fonds de financement des bourses a combiné une forte présence, une utilisation efficace des ressources et un impact stratégique significatif, renforçant ainsi son importance en tant que pierre angulaire des efforts de développement des capacités du Centre.

Aperçu de la portée, de l'impact et de la pertinence du Fonds de financement des bourses (2025)

2025	Indicateur	ACTRAV	ACTEMP	ILSGEN
Portée				
	Nombre total d'activités	19	39	19
	Nombre total de participants	456	1 061	103
	Participants inscrits aux activités d'ACTRAV/ACTEMP/ILSGEN	426	1 034	103
	Participants inscrits à des activités menées par d'autres programmes	30	27	n.d.
	Femmes	48%	57%	49%
	Hommes	52%	43%	51%
	Pays couverts	98	127	57
Financement				
	Allocation FFB (2025)	EUR 330 000	EUR 398 358 Allocation 2025: 270 000 EUR Report 2024: 83 358 EUR	EUR 156 247
	Allocation spéciale du Directeur	EUR 55 000	EUR 45 000	n.d.
	Total dépenses	EUR 243 197	EUR 360 245	EUR 103 477
Allocation de fonds				
	Activités d'ACTRAV/ACTEMP/ILSGEN	EUR 188 197	EUR 287 938	19
	Académie mondiale des partenaires sociaux	EUR 55 000	EUR 45 000	n.d.
	Autres départements	EUR 42 134	EUR 30 307	n.d.
Types d'activités				
	Activités de formation (type A)	16	25	19
	Réunions et événements (type E)	1	11	0
	Développement de produits de formation	2	1	0
	Services de conseil en gestion de la formation		2	0

Source: Rapport conjoint d'ACT/EMP, d'ACTRAV et d'ILSGEN à la réunion de la SMT en mai 2026.

La promotion du dialogue social, du tripartisme et des normes internationales du travail est un objectif partagé ; une responsabilité de toutes les unités du Centre, au-delà des trois programmes techniques desservant uniquement les principaux mandants. Dans cet esprit, le Centre a mené, au cours de l'exercice biennal 2024-25, **l'initiative Catalyst** un programme d'action hébergé par le Bureau du directeur de la formation, pour regrouper l'expertise interne autour d'activités phares interdépartementales liées à la promotion de la justice sociale et mettant l'accent sur les préoccupations politiques transversales de l'OIT telles que les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme. Au cours de cette période, l'initiative Catalyst a mobilisé des experts de toute la maison autour d'activités phares pour les mandants tripartites, notamment un Salon mondial des compétences, un Forum sur les couleurs de l'économie et un Forum d'hiver sur le changement démographique.

En parallèle de Catalyst, plusieurs autres programmes techniques ont proposé des activités d'apprentissage sur mesure axées sur le thème du dialogue social ou sur la promotion de normes de travail spécifiques liées à la sécurité et à la santé au travail, à l'administration du marché du travail et à la promotion de l'emploi. Un exemple marquant de ce travail a été l'Université d'été sur le dialogue social organisée en 2025 avec le soutien financier du gouvernement français.

Faire le lien entre les relations industrielles et la diligence raisonnable: le Centre lance la première Université d'été sur le dialogue social



Pendant quatre jours, mi-septembre, le campus du Centre à Turin est devenu un espace dynamique d'échange et de réflexion, réunissant plus de 60 participants issus de gouvernements, d'organisations patronales et syndicales, d'entreprises et du monde universitaire pour la première édition de l'Université d'été sur le dialogue social. Organisée du 16 au 19 septembre 2025, avec le soutien du gouvernement français et en collaboration avec l'Organisation internationale du Travail (OIT), cet événement a exploré les moyens de renforcer le dialogue social dans les processus de diligence raisonnable afin de promouvoir une conduite responsable des entreprises tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales.

L'Université d'été s'est ouverte avec un objectif clair: offrir un espace permettant aux acteurs du monde du travail d'examiner comment le dialogue social peut rendre la diligence raisonnable plus légitime, plus efficace et plus pertinente au niveau local. Au cours de sessions conjointes, les participants ont examiné comment divers mécanismes institutionnels - tels que les accords-cadres mondiaux et internationaux, les comités d'entreprise européens et mondiaux et les initiatives multipartites - peuvent se compléter pour renforcer les cadres de vigilance. Ces discussions ont fourni une plateforme pour explorer l'interaction entre le dialogue social et la diligence raisonnable, tout en soulignant les contributions respectives des gouvernements, des entreprises et des partenaires sociaux à la promotion d'un comportement responsable des entreprises.

Cet événement de quatre jours a favorisé un environnement où la recherche universitaire et l'expérience pratique se sont conjuguées pour enrichir la compréhension de la conduite responsable des entreprises. S'appuyant sur diverses perspectives régionales, le programme a mis en évidence la valeur du dialogue interdisciplinaire pour relever les défis complexes liés au travail et à la durabilité. Des experts ont partagé leurs recherches et des études de cas sur des sujets allant du rôle des représentants des travailleurs dans les rapports sur la durabilité à la mise en œuvre de la législation sur la vigilance et la dynamique des négociations collectives dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces échanges ont souligné l'interdépendance des relations de travail, de la responsabilité des entreprises et de la diligence raisonnable en matière de droits humains sur le lieu de travail, renforçant ainsi le rôle de la diligence raisonnable en tant qu'instrument pratique et évolutif pour faire progresser la durabilité sociale.

Pour plus d'informations, voir: <https://www.itcilo.org/fr/stories/concilier-relations-professionnelles-et-diligence-raisonnable-le-Centre-lance-la-premiere>.

ANNEXES

ANNEXE I – CADRE DE RÉSULTATS POUR L'EXERCICE BIENNAL 2024-25

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
DIMENSION	PERFORMANCE TECHNIQUE				
Résultat 1	Le Centre a étendu davantage la portée de ses services				
Indicateur de résultat 1.A: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires directs Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	26 pour cent ----- Nombre d'inscriptions: 167 244	25 pour cent	37,8 pour cent ----- Nombre d'inscriptions: 230 537		
Indicateur de résultat 1.B: Extension de la portée des services de formation au cours de l'exercice biennal précédent parmi les bénéficiaires indirects Source: Données des plateformes externes	306 pour cent ----- Nombre d'inscriptions: 24 411	50 pour cent	542,7 pour cent ----- Nombre d'inscriptions: 156 887		
Produits liés au résultat 1					
Indicateur de produit 1.1: Nombre d'inscriptions aux activités de formation proposées par le Centre					
Indicateur de produit 1.1.a: Nombre d'inscriptions à des activités de formation en présentiel , ventilé par genre et par mandant tripartite Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	10 278 inscriptions dont 39 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 274 participants employeurs 868 participants travailleurs 1 167 participants venant de ministères du Travail	15 000 inscriptions	4 928 inscriptions dont 47 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 233 participants employeurs 248 participants travailleurs 841 participants venant de ministères du Travail	4 156 inscriptions dont 40 pour cent de femmes <i>Parmi elles:</i> 82 participants employeurs 161 participants travailleurs 603 participants venant de ministères du Travail	9 084 inscriptions dont 44 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 315 participants employeurs 409 participants travailleurs 1 444 participants venant de ministères du Travail
Indicateur de produit 1.1.b: Nombre d'inscriptions à des activités de formation mixtes , ventilé par genre et par mandant tripartite Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	3 467 inscriptions dont 47 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 236 participants employeurs 464 participants travailleurs 189 participants venant de ministères du Travail	3 500 inscriptions	2 356 inscriptions dont 48 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 212 participants employeurs 715 participants travailleurs 125 participants venant de ministères du Travail	3 463 inscriptions dont 49 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 186 participants employeurs 1 219 participants travailleurs 279 participants venant de ministères du Travail	5 819 inscriptions dont 49 pour cent de femmes. <i>Parmi elles:</i> 398 participants employeurs 1 934 participants travailleurs 404 participants venant de ministères du Travail

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
Indicateur de produit 1.1.c: Nombre d'inscriptions à des activités d'apprentissage à distance, ventilé par genre et par mandant tripartite Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	153 499 inscriptions, dont 39 pour cent de femmes. Parmi elles: 2 553 participants employeurs, 8 212 participants travailleurs, 7 563 participants venant de ministères du Travail	320 000 inscriptions	93 917 inscriptions dont 40 pour cent de femmes. Parmi elles: 5 293 participants employeurs, 3 151 participants travailleurs, 4 028 participants venant de ministères du Travail Notes: - La répartition par sexe et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions à des master classes sur Udemy. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 809 employeurs, 2 418 travailleurs et 3 364 MdT).	121 717 inscriptions dont 36 pour cent de femmes. Parmi elles: 7 979 participants employeurs 3 481 participants travailleurs 4 295 participants venant de ministères du Travail Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 086 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2025, 7 372 employeurs, 2 817 travailleurs et 3 781 MdT).	215 634 inscriptions dont 37 pour cent de femmes Parmi elles: 13 272 participants employeurs 6 632 participants travailleurs 8 323 participants venant de ministères du Travail Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 3 077 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (pour la période biennale, 12 181 employeurs, 5 235 travailleurs et 7 145 MdT).
Indicateur de produit 1.1.d: Nombre d'inscriptions de membres du personnel du BIT à des formations Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	275 inscriptions à des formations en présentiel 362 inscriptions à des formations mixtes 6 709 inscriptions à des formations à distance	500 inscriptions à des formations en présentiel 350 inscriptions à des formations mixtes 3 500 inscriptions à des formations à distance	5 298 inscriptions 256 inscriptions à des formations en présentiel 127 inscriptions à des formations mixtes 4 915 inscriptions à des formations à distance Notes: - La ventilation par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions à des master classes sur Udemy. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 094 OIT).	5 761 inscriptions 183 inscriptions à des formations en présentiel 110 inscriptions à des formations mixtes 5 468 inscriptions à des formations à distance Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 086 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2025, 5 048 OIT).	11 059 inscriptions 439 inscriptions à des formations en présentiel 237 inscriptions à des formations mixtes 10 383 inscriptions à des formations à distance Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 3 077 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (pour la période biennale, 9 142 OIT).
Indicateur de produit 1.1.e: Ventilation globale des participants par genre et affiliation aux principaux mandants de l'OIT Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP), plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	39 pour cent de femmes 24 pour cent d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 33 pour cent de femmes)	45 pour cent de femmes 30 pour cent d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 50 pour cent de femmes)	40 pour cent de femmes 15 pour cent d'affiliés aux principaux mandants de l'OIT (dont 42 pour cent de femmes) Notes: - La ventilation par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 991 inscriptions à des master classes sur Udemy. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2024, 4 809 employeurs, 2 418 travailleurs et 3 364 MdT).	37 pour cent de femmes 14 pour cent affiliés aux mandants de l'OIT (dont 39 pour cent de femmes) Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 1 086 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (en 2025, 7 372 employeurs, 2 817 travailleurs et 3 781 MdT).	38 pour cent de femmes 14 pour cent affiliés aux mandants de l'OIT (dont 41 pour cent de femmes) Notes: - La répartition par genre et par organisation n'est pas disponible pour 3 077 inscriptions à des master classes sur Udemy et 687 inscriptions à des plateformes de micro-apprentissage. - L'affiliation organisationnelle est auto-déclarée par les participants dans les cas d'inscription à des cours autoguidés et à des communautés de pratique (pour la période biennale, 12 181 employeurs, 5 235 travailleurs et 7 145 MdT).

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
Indicateur de produit 1.2: Nombre d'inscriptions aux activités menées par des intermédiaires institutionnels via les plateformes en ligne hébergées et gérées par le Centre ----- Source: Données des plateformes externes	24 008 inscriptions	23 000 inscriptions	Inscriptions indirectes aux formations des apprenants formés par des formateurs certifiés par le Centre sur des plateformes développées par le Centre: 50 702 inscriptions Portée (inscriptions) via des services de développement de plateformes qui n'impliquent pas la participation du CIF-OIT à la prestation de formations: 8 795 inscriptions	Inscriptions indirectes aux formations des apprenants formés par des formateurs certifiés par le Centre sur des plateformes développées par le Centre: 106 185 inscriptions Portée (inscriptions) via des services de développement de plateformes qui n'impliquent pas la participation du CIF-OIT à la prestation de formations: 7 193 inscriptions	Inscriptions indirectes aux formations des apprenants formés par des formateurs certifiés par le Centre sur des plateformes développées par le Centre: 156 887 inscriptions Portée (inscriptions) via des services de développement de plateformes qui n'impliquent pas la participation du CIF-OIT à la prestation de formations: 15 988 inscriptions
Indicateur de produit 1.3: Nombre d'inscriptions aux programmes de master de la TSD ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	479 étudiants	400 étudiants	329 inscriptions ----- Cohortes 2023-24 et 2024-25	381 inscriptions ----- Cohortes 2024-25 et 2025-26	527 inscriptions ----- Cohortes 2023-24, 2024-25 et 2025-26
Indicateur de produit 1.4.a: Pourcentage d'activités de formation conçues/dispensées en partenariat avec l'OIT ou d'autres institutions ayant pour mandat de faciliter les services de développement des capacités ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	63 pour cent en partenariat avec l'OIT 22 pour cent en partenariat avec d'autres organisations	66 pour cent en partenariat avec l'OIT 25 pour cent en partenariat avec d'autres organisations	60 pour cent en partenariat avec l'OIT 20 pour cent en partenariat avec d'autres organisations	58 pour cent en partenariat avec l'OIT 16 pour cent en partenariat avec d'autres organisations	59 pour cent en partenariat avec l'OIT 18 pour cent en partenariat avec d'autres organisations
Indicateur de produit 1.4.b: Part des services hors formation dans le portefeuille de services de développement des capacités du Centre ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	37 pour cent dont: 38 pour cent Développement de produits 17 pour cent Gestion des événements 19 pour cent Services de conseil 6 pour cent Sensibilisation et communication 5 pour cent Gestion des connaissances et des données	33 pour cent dont 30 pour cent sont commandés par des organisations appartenant aux principaux mandants de l'OIT	42 pour cent dont 41 pour cent sont commandés par des organisations appartenant aux principaux mandants de l'OIT 30 pour cent Développement de produits 21 pour cent Gestion des événements 24 pour cent Services de conseil 16 pour cent Médias, Sensibilisation et communication 4 pour cent Gestion des connaissances et des données	45 pour cent dont 42 pour cent sont commandés par des organisations appartenant aux mandants de l'OIT 28 pour cent Développement de produits 24 pour cent Gestion des événements 30 pour cent Services de conseil et gestion de projet 15 pour cent Médias, sensibilisation et communication 3 pour cent Gestion des connaissances et des données	44 pour cent dont 42 pour cent sont commandés par des organisations appartenant aux mandants de l'OIT 29 pour cent Développement de produits 22 pour cent Gestion des événements 29 pour cent Services de conseil et gestion de projet 15 pour cent Médias, sensibilisation et communication 4 pour cent Gestion des connaissances et des données
Indicateur de produit 1.5: Nombre d'organisations atteintes par des services de développement des capacités hors formation pour les intermédiaires institutionnels ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	56 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil) 15 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).	20 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil) 5 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).	44 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil) 19 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).	51 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil) 20 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).	76 organisations atteintes par des services de soutien améliorés numériquement (développement de produits et services de conseil) 36 organisations atteintes par des services de développement des capacités au niveau du système (services de gestion des événements et de sensibilisation et de communication).

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
Résultat 2	Le Centre a encore amélioré la qualité de ses services				
Indicateur de résultat 2.A: Taux de <i>satisfaction</i> quant aux services ----- Source: Plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus) pour la formation, questionnaires Survey Monkey pour les services hors formation (Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à une insatisfaction élevée et 5 à une satisfaction élevée)	Formation (note globale): 4,54 Formation en présentiel: 4,57 Formation en ligne avec tuteur: 4,52 Formation en ligne autoguidée: 4,6 Gestion des événements: 4,2 Services de conseil: 5 Campagnes de communication: 5	Formation (note globale): 4,5 Gestion des événements: 4,5 Services de conseil: 4,5 Campagnes de communication: 4,5	Formation (note globale): 4,57 Formation en présentiel: 4,57 Formation en ligne avec tuteur: 4,51 Formation en ligne autoguidée: 4,59 Gestion des événements: 4,40 Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Formation (note globale): 4,57 Formation en présentiel: 4,59 Formation en ligne avec tuteur: 4,53 Formation en ligne autoguidée: 4,58 Gestion des événements: 4,3 Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Formation (note globale): 4,57 Formation en présentiel: 4,58 Formation en ligne avec tuteur: 4,52 Formation en ligne autoguidée: 4,59 Gestion des événements: 4,40 Services de conseil: 4,8 Campagnes de communication: 5* ----- * La campagne 2024 liée au Programme d'action de l'OIT pour le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement a été utilisée comme échantillon pour établir le résultat
Indicateur de résultat 2.B: Preuve de <i>retombées</i> du service ----- Source: Résultats des tests d'acquisition des connaissances sur la plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus) pour les activités de formation. Questionnaires Survey Monkey pour les événements (connexions établies). Documentation des services de conseil (plans d'amélioration des performances). Rapports finaux/données finales des campagnes de communication (engagement soutenu)	Formation (note globale): 84 pour cent Formation en présentiel et mixte: 81 pour cent Formation en ligne avec tuteur: 84 pour cent Formation en ligne autoguidée: 85 pour cent Gestion des événements: 54 pour cent Services de conseil: n.d. Campagnes de communication: 13 promesses reçues de 8 organisations mondiales s'engageant à des actions tangibles dans le cadre de la campagne Coffeepeople (2023). 285 engagements à prendre des mesures pour mettre fin au travail des enfants dans le cadre de la campagne Endchildlabour (2021/2022).	Formation (note globale): 85 pour cent Événements: 50 pour cent Services de conseil: 90 pour cent des missions se concluent par un plan approuvé par le client. Campagnes de communication: À déterminer	Formation (note globale): 85 pour cent Formation en présentiel et mixte: 85 pour cent Formation en ligne avec tuteur: 85 pour cent Formation en ligne autoguidée: 85 pour cent Événements: 65 pour cent Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Formation (note globale): 90 pour cent Formation en présentiel et mixte: 90 pour cent Formation en ligne avec tuteur: 90 pour cent Formation en ligne autoguidée: 95 pour cent Événements: 60 pour cent Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Formation (note globale): 86 pour cent Formation en présentiel et mixte: 88 pour cent Formation en ligne avec tuteur: 88 pour cent Formation en ligne autoguidée: 85 pour cent Événements: 64 pour cent Services de conseil: 90 pour cent+ Efficacité: La plupart des services de conseil ont atteint leurs objectifs et produit des résultats percutants tels que des cadres stratégiques, des plateformes numériques, des évaluations diagnostiques et des outils axés sur l'emploi. Évaluation externe des services de conseil (2025), p. 5 Campagnes de communication: 1 235 utilisateurs de l'Evidence Hub basé sur l'IA, preuve d'un engagement soutenu dans la campagne de communication* ----- * La campagne 2024 liée au Programme d'action de l'OIT pour le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement a été utilisée comme échantillon pour établir le résultat

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
Indicateur de résultat 2.C: Preuve d'amélioration des performances Source: Rapports d'évaluation externes pour la formation (exemples concrets d'application des connaissances). Enquête de suivi interne pour les événements (exemples d'amélioration des performances). Évaluation externe des services de conseil Documentation des campagnes de communication	Taux d'application des connaissances de la formation: 62,5 pour cent Gestion des événements: n.d. Services de conseil: n.d. Campagnes de communication: n.d.	Taux d'application des connaissances de la formation: 75 pour cent Gestion des événements: 75 pour cent Services de conseil: 50 pour cent Campagnes de communication: 50 pour cent	Taux d'application des connaissances de la formation: 53 pour cent Gestion des événements: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Taux d'application des connaissances de la formation: 72,8 pour cent Gestion des événements: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Services de conseil: À calculer avant la fin de l'exercice biennal Campagnes de communication: À calculer avant la fin de l'exercice biennal	Taux d'application des connaissances de la formation: 62 pour cent Événements: 71 pour cent Services de conseil: 50 pour cent+ Impact et durabilité: Plusieurs services de conseil en stratégie ont contribué à un changement de politique plus large, à un renforcement institutionnel et à une amélioration de la prestation de services Évaluation externe des services de conseil (2025), p. 5 Campagnes de communication: La campagne a abouti au déploiement réussi d'un centre de preuves («Evidence Hub») multilingue et basé sur l'IA. L'initiative a renforcé l'accès aux produits de connaissances de l'OIT et a soutenu le dialogue et l'élaboration de politiques fondés sur des données factuelles* * La campagne 2024 liée au Programme d'action de l'OIT pour le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement a été utilisée comme échantillon pour établir le résultat
Produits liés au résultat 2					
Indicateur de produit 2.1: Nombre de catégories de services de développement des capacités faisant l'objet d'une évaluation externe annuelle Source: Rapports d'évaluation externes	2	4	1	2	2 Outre une évaluation interne des programmes de master de la TSD et une enquête de suivi visant à évaluer les services de facilitation d'événements
Indicateur de produit 2.2: Évaluation du système d'analytique de l'apprentissage du Centre sur la voie de la sophistication Source: Matrice de sophistication du système d'analytique de l'apprentissage	Niveau 2,5	Niveau 3,5	Niveau 3,5		
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 développement des capacités Source: Rapport de l'exercice d'analyse comparative en 2025	n.d.	À déterminer	Dans le cadre du processus de réforme de l'ONU 80, le Centre a participé au groupe de travail interinstitutions lié au module de travail 17 (formation et recherche). Le Centre a participé à un exercice complet d'analyse comparative, et les résultats ont servi de base au plan d'action pour une collaboration plus étroite entre les agences des Nations Unies dans le domaine de la formation et de la recherche.		
Indicateur de produit 2.4: Nombre d'anciens participants aux activités en tutorat rejoignant le réseau des anciens participants Source: Données de la plateforme du réseau des anciens participants	n.d.	1 000	1 400 membres	3 240 membres	

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
DIMENSION	PERFORMANCE FINANCIÈRE				
Résultat 3	Le Centre a diversifié davantage ses sources de revenus				
Indicateur de résultat 3.A: 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 ----- Source: ORACLE	59,7 pour cent	57 pour cent	58,51 pour cent	58,18 pour cent	58,34 pour cent
Produits liés au résultat 3					
Indicateur de produit 3.1: Croissance du nombre d' accords de financement par année ----- Source: Données PMSU	24,5 pour cent	15 pour cent	12 pour cent ----- Note: calculé sur la première année de l'exercice biennal 2022-23	37 pour cent ----- Note: calculé sur la deuxième année de l'exercice biennal 2022-23	21 pour cent
Indicateur de produit 3.2: Retour sur investissement des opérations de marketing (taux des recettes brutes générées par les activités de développement des capacités par rapport à l'investissement brut dans les opérations de marketing consenti pour les promouvoir) ----- Source: Promotion des cours ouverts à l'aide d'instruments ciblés via le mécanisme de marketing numérique du Bureau du directeur de la formation, promotion des services de développement des capacités auprès des partenaires institutionnels par le biais de plans d'information spécifiques à chaque segment.	5:1	5:1	5:1	5:1	5:1
Indicateur de produit 3.3: Nombre de projets d'un budget supérieur à 500 000 € attribués au Centre ----- Source: Chiffres de PMSU/ODPS	4	8	2	3	5
Résultat 4	Le Centre a continué à améliorer son efficacité opérationnelle				
Produits liés au résultat 4					
Indicateur de produit 4.1: Nombre de processus opérationnels examinés ----- Source: FINSERV/ICTS	9	6	3	3	6
DIMENSION	PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE				
Résultat 5	Le personnel du Centre est motivé et compétent				
Indicateur de résultat 5.A: 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 ----- Source: Enquête sur la perception de HRS par le personnel	n.d.	80 pour cent	Enquête auprès du personnel concernant la sensibilisation au harcèlement et au harcèlement sexuel réalisée	Consultations de groupes de discussion entreprises. Conception de l'enquête auprès du personnel en cours	Sondage Pulse repensé pour tenir compte de la culture organisationnelle
Produits liés au résultat 5					
Indicateur de produit 5.1: Mise en place d'un nouveau système de gestion des performances ----- Source: HRS	n.d.	Deuxième semestre 2025	Achevé	Achevé	Achevé

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
Indicateur de produit 5.2: Augmentation du nombre de membres du personnel de la catégorie Professionnels originaires de pays sous- représentés ou non représentés ----- Source: HRS	n.d.	Au moins trois recrutements	Neuf recrutements	Huit recrutements	17 recrutements
Indicateur de produit 5.3: Taux de conformité de l'évaluation des performances ----- Source: HRS	n.d.	70 pour cent deuxième semestre/25	80 pour cent	90 pour cent	90 pour cent
Indicateur de produit 5.4: Toutes les politiques des HRS (procès-verbaux, notes d'information, circulaires) sont examinées ou consolidées pour être maintenues, modifiées ou supprimées ----- Source: HRS	n.d.	80 pour cent deuxième semestre 2025	70 pour cent	80 pour cent	80 pour cent
Résultat 6	La modernisation du campus s'est poursuivie				
Indicateur de résultat 6.A: Alignement sur les normes internationales applicables en termes de qualité des services et installations d'hébergement et de formation ----- Source: Audit externe	n.d.	Normes de qualité évaluées, équivalentes à un standard commercial 3*	L'évaluation des normes de qualité aura lieu en 2025	Qualité des services d'hébergement évaluée par Federalberghi comme équivalente à un niveau 4* (2025)	Qualité des services d'hébergement évaluée par Federalberghi comme équivalente à un niveau 4*
Produits liés au résultat 6					
Indicateur de produit 6.1: La rénovation du pavillon Americas 2 a progressé ----- Source: Procès-verbaux de la réunion du Comité directeur	Accord de financement avec le pays hôte	Conception achevée	Conception préliminaire achevée	Conception préliminaire terminée et permis de construire délivrés	Conception préliminaire terminée, permis de construire délivrés et premier appel d'offres finalisé
Indicateur de produit 6.2: Les capacités internes de gestion des événements ont été renforcées ----- Source: Dossiers personnels de HRS	Nombre de membres du personnel ayant une expertise en matière de gestion des événements	Deux membres du personnel ayant une expertise en gestion des événements	La sélection du personnel à impliquer est terminée	Deux membres du personnel ont participé à des événements et des formations afin de développer une solide expertise en gestion d'événements.	Deux membres du personnel ont participé à des événements et des formations afin de développer une solide expertise en gestion d'événements.
Indicateur de produit 6.3: Les services et installations du campus ont été améliorés et normalisés ----- Source: ReviewPro	Note moyenne de 4,1 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,3 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,2 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,4 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs	Note moyenne de 4,4 sur 5 basée sur les commentaires des utilisateurs
Résultat 7	Les technologies numériques déployées par le Centre sont inclusives et sécurisées				
Indicateur de résultat 7.A: Le Centre est certifié ISO/CEI 27001:2022 ----- Source: Audit externe	Certifié conforme à la norme ISO 27001, version 2013	Certifié conforme à la norme ISO 27001, version 2022	L'audit externe pour la version 2022 aura lieu en juin 2025. La conformité avec la norme ISO 27001:2013 a été confirmée à la suite d'un audit externe en juin 2024.	La conformité avec la norme ISO 27001:2022 a été confirmée à la suite d'un audit externe en juin 2025.	La conformité avec la norme ISO 27001:2022 a été confirmée à la suite d'un audit externe en juin 2025.
Produits liés au résultat 7					
Indicateur de produit 7.1:Des technologies de l'information et de la communication numériquement accessibles					
Indicateur de produit 7.1.1: Pourcentage de personnel suivant une formation sur l'accessibilité numérique ----- Source: Portail de développement du personnel	20 pour cent	60 pour cent	23 pour cent	64 pour cent	64 pour cent

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
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 ----- Source: Audit externe	2 plateformes principales (site web public du Centre et eCampus)	3 plateformes principales (recrutement en ligne, inscription en ligne, intranet)	Évaluation externe de l'accessibilité réalisée sur les trois plateformesTous les problèmes d'accessibilité critiques résolus sur la plateforme de recrutement	Évaluation externe et améliorations de l'accessibilité réalisées sur les trois plateformes 89 pour cent des problèmes d'accessibilité critiques ont été résolus	Évaluation externe et améliorations de l'accessibilité réalisées sur les trois plateformes 89 pour cent des problèmes d'accessibilité critiques ont été résolus
Indicateur de produit 7.1.3: Contenu d'apprentissage en ligne autoguidé numériquement inclusif et adapté aux dispositifs mobiles ----- Source: Audit externe	n.d.	Examen du contenu de 3 cours autoguidés	Audit externe réalisé sur trois cours auto-guidés Corrections et améliorations en cours de mise en œuvre	Audit externe réalisé sur 3 cours autoguidés Corrections et améliorations mises en œuvre	Audit externe réalisé sur 3 cours autoguidés Corrections et améliorations mises en œuvre
Indicateur de produit 7.2: Amélioration de la cybersécurité, de la protection des données, de la gouvernance et de la protection de la vie privée					
Indicateur de produit 7.2.1: Pourcentage de membres du personnel qui suivent la nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité informatique ----- Source: Portail de développement du personnel	n.d.	90 pour cent	Nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité des TI lancée en mai 2024. Taux d'achèvement de 9 pour cent	Nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité des TI lancée en mai 2024. Taux d'achèvement de 83 pour cent	Nouvelle formation de sensibilisation à la sécurité des TI lancée en mai 2024. Taux d'achèvement de 83 pour cent
Indicateur de produit 7.2.2: Le Centre a revu et mis à jour sa politique de conservation des données ----- Source: Système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS)	n.d.	70 pour cent des services informatiques de base ont un mécanisme d'effacement des données en place	Découverte des données personnelles et analyse des processus opérationnels terminées Exigences de conservation des données en cours de définition Politique de conservation des données en cours de rédaction	Politique de conservation des données rédigée Couverture de la mise en œuvre: 33 pour cent des systèmes de base identifiés	Politique de conservation des données rédigée Couverture de la mise en œuvre: 33 pour cent des systèmes de base identifiés
Résultat 8	Le Centre opère au plus haut niveau de bonne gouvernance				
Indicateur de résultat 8.A: Respect des normes de gouvernance financière, numérique et de communication à l'échelle du système des Nations Unies ----- Source: Rapports d'exécution	Toutes les recommandations d'audit prioritaires traitées au cours de la période visée par le rapport	Toutes les recommandations d'audit prioritaires traitées au cours de la période visée par le rapport	67 pour cent 6 des 9 recommandations d'audit externe relatives à 2023 et reçues en 2024 ont été prises en compte	54 pour cent 7 des 9 recommandations d'audit externe relatives à 2023 et 0 des 4 recommandations d'audit externe relatives à 2024 ont été prises en compte	54 pour cent 7 des 13 recommandations d'audit externe relatives à 2023-24 et reçues en 2025 ont été prises en compte
Produits liés au résultat 8					
Indicateur de produit 8.1: Audits financiers annuels sans réserve ----- Source: Rapport d'audit externe	Audit sans réserve en 2022	Audits sans réserve en 2024 et 2025	Opinion d'audit sans réserve reçue en 2024	Opinion d'audit sans réserve reçue en 2025	Opinion d'audit sans réserve reçue au cours de l'exercice biennal 2024-25
Indicateur de produit 8.2: Recommandations de l'audit numérique interne de 2023 mises en œuvre ----- Source: Rapport d'audit interne	n.d.	100 pour cent	58 pour cent: 7 des 12 recommandations d'audit interne de priorité moyenne à faible sur la gouvernance numérique avaient été clôturées à la fin de 2024 Aucune recommandation d'audit interne et hautement prioritaire sur la gouvernance numérique pour 2023 n'était ouverte à la fin de 2024	67 pour cent: 8 des 12 recommandations d'audit interne de priorité moyenne à faible sur la gouvernance numérique avaient été clôturées à la fin de 2025 Aucune recommandation d'audit interne et hautement prioritaire sur la gouvernance numérique pour 2023 n'était ouverte à la fin de 2025	67 pour cent: 8 des 12 recommandations d'audit interne de priorité moyenne à faible sur la gouvernance numérique avaient été clôturées à la fin de 2024-25 Aucune recommandation d'audit interne et hautement prioritaire sur la gouvernance numérique pour 2023 n'était ouverte à la fin de l'exercice biennal 2024-25
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 ----- Source: DIR pour les relations publiques et la communication interne. TDIR/LIP pour la promotion	n.d.	Un plan d'action par dimension	Élaboration d'un plan d'action axé sur le 60 ^e anniversaire	Un plan d'action a été mis en œuvre à l'occasion du 60 ^e anniversaire	Promotion: un plan d'action mis en œuvre Relations publiques: un plan d'action mis en œuvre pour le 60 ^e anniversaire

Indicateur	Base de référence (2022-23)	Cible 2024-25 (Chiffre cumulé pour l'exercice biennal 2024-25)	Résultats (2024)	Résultats (2025)	Résultats (exercice biennal 2024-25)
DIMENSION	ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX				
Résultat	Le Centre s'aligne sur les documents d'orientation de l'OIT afin de promouvoir l'innovation, l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion, les normes internationales du travail, ainsi que le tripartisme et le dialogue social				
Indicateur de résultat: Le Conseil d'administration du BIT reconnaît l' alignement du Centre sur la stratégie de l'OIT ----- Source: Notes du CA couvrant le segment institutionnel	Reconnu	Reconnu annuellement	Reconnu		
Produits liés aux éléments stratégiques transversaux					
Élément 1: Le Centre est reconnu comme un pilier du mécanisme de connaissances et d'innovation de l'OIT					
Indicateur de produit A: Part des projets financés par le Fonds d'innovation aboutissant à de nouveaux produits de développement des capacités ----- Source: Chiffres du Fonds d'innovation	n.d.	50 pour cent	75 pour cent+		
Élément 2: Promotion des messages de l'OIT sur les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme dans toutes les activités					
Indicateur de produit B.1: Pourcentage de cours ouverts du Centre faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur les NIT, le tripartisme et le dialogue social ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP) — données mises à jour après une formation de recyclage des indicateurs et diffusion interne de la méthodologie d'attribution des indicateurs	NIT: 28 pour cent Dialogue social et tripartisme: 19 pour cent	NIT: 40 pour cent Dialogue social et tripartisme: 30 pour cent	NIT: 40 pour cent Dialogue social et tripartisme: 30 pour cent	NIT: 44 pour cent Dialogue social et tripartisme: 33 pour cent	NIT: 43 pour cent Dialogue social et tripartisme: 31 pour cent
Indicateur de produit B.2: Pourcentage de participants à la formation déclarant que les NIT, le dialogue social et le tripartisme ont été explicitement mentionnés pendant la formation ----- Source: Questionnaires de satisfaction des participants sur la plateforme d'apprentissage en ligne (eCampus)	NIT: 91 pour cent Dialogue social et tripartisme: 87 pour cent	NIT: 90 pour cent Dialogue social et tripartisme: 75 pour cent	NIT: 85 pour cent Dialogue social et tripartisme: 81 pour cent	NIT: 88 pour cent Dialogue social et tripartisme: 86 pour cent	NIT: 86 pour cent Dialogue social et tripartisme: 83 pour cent
Élément 3: Environnement d'apprentissage équitable et inclusif pour tous					
Indicateur de produit C.1: Pourcentage de cours ouverts faisant explicitement référence aux messages de l'OIT sur l'égalité des genres et la diversité ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP) — données mises à jour après une formation de recyclage des indicateurs et diffusion interne de la méthodologie d'attribution des indicateurs	20 pour cent	40 pour cent	51 pour cent	52 pour cent	51 pour cent
Indicateur de produit C.2: 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 ----- Source: Base de données de gestion des activités et des participants (MAP)	Pourcentage de femmes parmi le personnel du BIT participant aux activités de formation du Centre: 53 pour cent Pourcentage d'hommes parmi le personnel du BIT participant à des activités de formation sexospécifiques du Centre: 16 pour cent	54 pour cent 25 pour cent	54 pour cent 28 pour cent	47 pour cent 31 pour cent	50 pour cent 28 pour cent

ANNEXE II – LISTE DES ACCORDS

SYNTHÈSE DES APPROBATIONS EN 2024

Projets attribués par le biais de soumissions ou de négociations directes	Montant (euros)	Période
FIDA	3 994 800	2024-2027

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Période
FAO	56 069	2024-25
OACI	1 045	2024
FIDA	6 300	2024
OIM	2 445	2024
OMI	1 050	2024
CCI	4 090	2024
UIT	15 093	2024
HCDH	22 220	2024-25
CNUDCI	48 455	2024-25
PNUD	106 975	2024-25
DAES	8 605	2024
PNUE	2 275	2024
FNUAP	30 438	2024
UNICEF	18 794	2024
UNICRI	19 162	2024
UNOPS	5 725	2024
UNSOS	7 725	2024
VNU	63 514	2024
ONU Femmes	127 072	2024
UPU	25 685	2024
OMPI	2 445	2024
OMM	1 050	2024

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Période
France	AFD - Agence Française de Développement	94 385	2024-25
	Expertise France	240 000	2024-25
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	85 776	2024
Irlande	Ministère de l'Emploi, de l'Entreprise et de l'Innovation	20 000	2024
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales	553 100 USD	2024
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2024

Institutions financières internationales		Montant (euros)	Période
Banque africaine de développement		65 335	2024-25
Banque asiatique de développement		597 765	2024-25
Banque centrale européenne		3 550	2024
Banque eurasiennne de développement		2 100	2024
Banque islamique de développement		1 050	2024
Groupe de la Banque mondiale		137 122	2024-25

Fonds fiduciaires directs		Montant (euros)	Période
Côte d'Ivoire	FDFP - Fonds de développement de la formation professionnelle	23 205	2024
France	Mairie de Suresnes	8 831	2024
Géorgie	Fonds de développement municipal LEPL	12 875	2024
Irak	Ministère de la Construction et du Logement et des Municipalités publiques - Direction des routes et des ponts	45 623	2024-25
Irlande	Ministère des Transports	495	2024
Malaisie	EPF - Caisse de prévoyance des employés	24 690	2024
Mali	Ministère de la Santé et du Développement social	4 060	2024
Tadjikistan	Interproject LLC	3 180	2024
	Ministère des Transports – PIG CARs 4	13 275	2024
	Préparation et résilience du PIG face aux catastrophes	4 425	2024
	Ministère de l'Éducation et des Sciences	13 275	2024
	Projet de développement des infrastructures PMUL (communales)	8 850	2024
	Institution publique «Unité de mise en œuvre du projet pour l'accès au développement de la finance verte et rurale» sous l'égide du ministère des Finances de la République du Tadjikistan (PIU MOF)	4 605	2024
EAU	NAMA – Établissement pour la promotion des femmes	2 100	2024

Fonds fiduciaires directs		Montant (euros)	Période
Ouzbékistan	Centre international pour le développement stratégique et la recherche en matière d'alimentation et d'agriculture, ministère de l'Agriculture de l'Ouzbékistan	8 850	2024
	Ministère de l'Éducation préscolaire et scolaire	2 930	2024
	Unité de mise en œuvre du projet de service médical d'urgence	13 275	2024
	Uzsuvtaminot JSC	4 425	2024
	Ministère de l'Agriculture - Centre international de développement stratégique et de recherche dans le domaine de l'agriculture	17 700	2024
	Terai 21 LLC	2 120	2024
Zimbabwe	PRAZ - Autorité de régulation des marchés publics du Zimbabwe	240 000	2024-25

Fonds fiduciaires directs - Instituts de formation et universités		Montant (euros)	Période
Chine	Programme de bourses Fudan Rongchang	191 816	2024
	Université maritime de Shanghai	16 399	2024
	Université de Wuhan	64 625	2024
Pays-Bas	Université des Nations Unies - Université de Maastricht (UNU-MERIT)	10 600	2024
Italie	Union des universités méditerranéennes (UNIMED)	36 504	2024

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)		Montant (euros)	Période
Asociacion Hondurena de Maquiladores (AHM)		800	2024
Confédération nationale des employeurs de la République du Moldova (CNPM)		13 400	2024
Danish Industry		4 255	2024
Organisation internationale des employeurs (OIE)		17 000	2024
Confédération des employeurs et industriels hongrois MGYOSZ/Business Hungary		35 990	2024-25
Fédération des employeurs ougandais (FUE)		800	2024
IndustriALL Europe		232 349	2024
Institut syndical européen (ETUI)		54 471	2024
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)		105 047	2024

Secteur privé	Montant (euros)	Période
Moncler SpA, Italie	26 675	2024
Family Affairs Consultancy Services Limited, Nigeria	68 502	2024
BMI Group Holdings UK Limited, Royaume-Uni	32 197	2024
Sviluppo Lavoro Italia	925	2024
Groupe H&M, Suède	20 235	2024
Takeaway.com Express Holding BV, Pays-Bas	3 150	2024
OCP SA - Office chérifien des phosphates, Maroc	354 333	2024-
ERG Service Center LLP, Kazakhstan	9 400	2024
SUE «Dushanbevodokanal», Tadjikistan	22 125	2024
Lattanzio Kibs SpA, Italie	35 379	2024
POMILIO BLUMM Srl, Italie	12 444	2024
North South Consultants Exchange (NSCE), Égypte	32 705	2024

Fondations	Montant (euros)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	200 000	2024
JILAF Japon	16 000	2024
SWISSCONTACT	1 298	2024
Pacte mondial des Nations Unies	32 197	2024-25

Organisations intergouvernementales	Montant (euros)	Période
Fondation européenne pour la formation (ETF)	1 905	2024
INTERPOL	27 300	2024
Agence européenne des médicaments	58 879	2024
EUMESTAT - Organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques, Allemagne	4 060	2024
FRONTEX	1 060	2024
Cour pénale internationale (CPI)	3 150	2024
IRD - Institut de Recherche pour le Développement	1 050	2024
Association internationale de sécurité sociale (AISS)	50 204	2024
Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN)	2 445	2024
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	6 784	2024

Autres ONG	Montant (euros)	Période
European Gravitational Observatory (EGO)	1 160	2024
Commission de l'océan Indien	24 937	2024
Learning Digital Srl, Italie	100 500	2024-25
INTERPEACE	29 598	2024
Mercy Corps	2 575	2024

SYNTHÈSE DES APPROBATIONS EN 2025

Projets attribués par le biais de soumissions ou de négociations directes	Montant (€)	Période
Commission européenne (CE)	554 976	2025-2027
Sviluppo Lavoro Italia S.p.A./Ministère du Travail et des Politiques sociales	384 237	2025-26
Région Piémont/AICS	149 719	2025-2028
ENGIM ETS - Ente Nazionale Giuseppini del Murialdo ETS/AICS	200 096	2025-26
Comissao Para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, CITE, Portugal	263 185	2025-2027
ITF Seafarers Trust - Royaume-Uni	738 305	2025-2027

Accords directs

Système des Nations Unies	Montant (euros)	Période
FAO	238 675	2025-26
AIEA	29 083	2025
FIDA	7 945	2025
OIM	30 695	2025-26
UIT	36 260	2025-26
HCDH	91 484	2025-26
PNUD	64 683	2025-26
DAES	161 744	2025
PNUE	20 000	2025
UNFCCC	8 000	2025-26
FNUAP	45 900	2025
UNICEF	35 200	2025
ONUDI	1 980	2025
UNODC	2 680	2025
UNOPS	71 933	2025

Système des Nations Unies		Montant (euros)	Période
UNOV		2 695	2025
UNRWA		1 080	2025
VNU		38 995	2025
PAM		23 034	2025
OMS		28 655	2025
OMPI		61 355	2025
OMC		28 303	2025

Partenaires multi- et bilatéraux et agences de développement		Montant (euros)	Période
Danemark	DANIDA - Agence danoise de développement international	30 243	2025-26
France	Expertise France (Groupe AFD)	29 841	2025
Allemagne	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	72 555	2025
Italie	Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale	240 635	2025-26
	Ministère du Travail et des Politiques sociales	120 000	2025
Japon	Ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale (Emploi et SST)	277 500 USD	2025
Luxembourg	LuxDev - Agence luxembourgeoise de développement	3 000	2025
Portugal	Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal (IEFP)	300 000	2025

Institutions financières internationales		Montant (euros)	Période
Banque africaine de développement		29 728	2025
Banque asiatique de développement		612 438	2025
Banque européenne pour la reconstruction et le développement		9 845	2025
Banque interaméricaine de développement		148 975	2025
IFC - Société financière internationale (Groupe de la Banque mondiale)		181 938	2025-26
Banque islamique de développement		13 200	2025
Groupe de la Banque mondiale		73 675	2025-26

Fonds fiduciaires directs		Montant (euros)	Période
Angola	CPAVCDP - Projet de développement de la chaîne de valeur agricole de la province de Cabinda	19 800	2025-26
Chine	Département de gestion des urgences de la province du Guangxi et Centre international d'échange de talents du Guangxi	59 098	2025
France	INTEFP - Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	12 300	2025
Égypte	MSMEDA - Agence égyptienne de développement des micro-, petites et moyennes entreprises	60 405	2025
Guinée	AGETIPE - Agence guinéenne d'exécution des travaux d'intérêt public pour l'emploi	48 280	2025-26
Jamaïque	Ministère du Travail et de la Sécurité sociale	4 871	2025
Irak	Ministère de la Planification, Gouvernement régional du Kurdistan (GRK)	67 584	2025
Malaisie	EPF - Caisse de prévoyance des employés	21 544	2025
Pakistan	PPRA - Autorité de régulation des marchés publics	53 303	2025
Sao Tomé	Gouvernement de Sao Tomé-et-Principe (Agence fiduciaire et administrative du projet/AFAP)	25 000	2025
Seychelles	Fonds de pension des Seychelles	24 042	2025
Afrique du Sud	MGCA - Agence du cluster vert du Mpumalanga	134 000	2025
Espagne	Ministère du Travail et de l'Économie sociale	182 723	2025
Espagne	SIMA-FSP - Fondation du service interconfédéral de médiation et d'arbitrage	34 742	2025
Tadjikistan	Comité des situations d'urgence et de la protection civile auprès du gouvernement du Tadjikistan	9 210	2025
	Ministère du Travail, des Migrations et de l'Emploi - Projet de modernisation de la protection sociale et d'inclusion économique	4 230	2025
	Ministère des Transports – PIG CARs 4	9 210	2025
	Ministère de l'Éducation et des Sciences	13 815	2025
	OJSC TOJIKGIDROELECTROMONTAJ	13 815	2025
	Projet de développement des infrastructures PMUL (communales)	4 605	2025
	Institution publique «Unité de mise en œuvre du projet pour l'accès au développement de la finance verte et rurale» sous l'égide du ministère des Finances (PIU MOF)	13 815	2026
	Projet d'enseignement et de formation techniques et professionnels de l'unité de mise en œuvre de la politique (PIU) dans les régions montagneuses du Tadjikistan	9 210	2025
EAU	Département de la Culture et du Tourisme - DCT, Abou Dhabi	25 915	2025
Royaume-Uni	British Council	27 600	2025
Ouzbékistan	Agence nationale de protection sociale (NASP), auprès du président de la République d'Ouzbékistan	248 791	2025
	Uzsuvtaminot JSC	29 450	2025
	Unité conjointe de mise en œuvre des projets relevant du ministère de l'Économie et des Finances	18 420	2025
Zimbabwe	PRAZ - Autorité de régulation des marchés publics du Zimbabwe	20 625	2025

Fonds fiduciaires directs - Instituts de formation et universités		Montant (euros)	Période
Chine	Programme de bourses Fudan Rongchang	212 524	2025
Allemagne	Université des sciences appliquées de Bonn-Rhein-Sieg	2 700	2025
Nigeria	SERC - Centre de ressources et d'éducation SURGE	95 000	2025
Pays-Bas	Université des Nations Unies - Université de Maastricht (UNU-MERIT)	10 600	2025
Italie	Scuola Centrale Formazione ETS, Bologne, Italie	1 500	2025

Partenaires sociaux (organisations de travailleurs et d'employeurs)		Montant (euros)	Période
Asociacion Hondurena de Maquiladores (AHM)		800	2025
Camara de Industrias de Uruguay		2 000	2025
Desarrollo Economico de Ciudad de Juarez AC Mexique		2 000	2025
ECOP - Confédération des employeurs des Philippines		800	2025
FEC - Fédération des Entreprises du Congo		25 531	2025
FEU - Fédération des employeurs d'Ukraine		7 700	2025
NECA - Association consultative des employeurs du Nigéria		18 476	2025
Organisation internationale des employeurs (OIE)		4 965	2025
Consejo de Camaras Industriales de Jalisco A.C. Mexique		2 000	2025
Fédération des employeurs ougandais (FUE)		800	2025
Institut syndical européen (ETUI)		112 281	2025-26
Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF)		60 742	2025

Secteur privé		Montant (euros)	Période
Moncler SpA, Italie		28 155	2025
BACASABLE SAS - France		5 000	2025
BlueOrchard Finance Ltd, Suisse		3 025	2025
CNH Industrial Italia S.p.A.		14 500	2025
Consortium du Centre de services des congrès (CSC), Macédoine du Nord		47 837	2025
EYGS (Ernst & Young) LLP, Royaume-Uni		150 000	2025-26
Microsoft Philantropies		431 431	2025-2027
MIMBUS SAS, France		5 000	2025
NEXT G CLOUD – Italie		2 500	2025
OCP SA - Office chérifien des phosphates, Maroc		411 507	2025-26
ERG Service Center LLP, Kazakhstan		3 230	2025
Park Development SAS, Mexique		5 000	2025
SUE «Dushanbevodokanal», Tadjikistan		2 920	2025

Fondations	Montant (euros)	Période
Fondazione Compagnia di San Paolo	200 000	2025
JILAF Japon	16 000	2025
Fondation Argidius, Suisse	10 000	2025-26
SWISSCONTACT - Fondation suisse pour la coopération technique	1 283	2025
Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo	59 857	2025

Organisations intergouvernementales	Montant (euros)	Période
INTERPOL	25 202	2025
IDH Transforming Markets, Pays-Bas	44 418	2025
International Skills Hub (GSI), Mexique	25 620	2025
Association internationale de sécurité sociale (AISS)	50 375	2025
OIF - Organisation Internationale de la Francophonie	36 850	2025-26
Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE)	9 795	2025
WOAH - Organisation mondiale de la santé animale, France	14 040	2025

Autres ONG	Montant (euros)	Période
INTERPEACE	5 803	2025
OXFAM	3 240	2025

INFO

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS,
VEUILLEZ CONTACTER:

Centre international de formation de l'OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin - Italie

communications@itcilo.org
www.itcilo.org

Image de couverture: AdobeStock/Azizah Studio