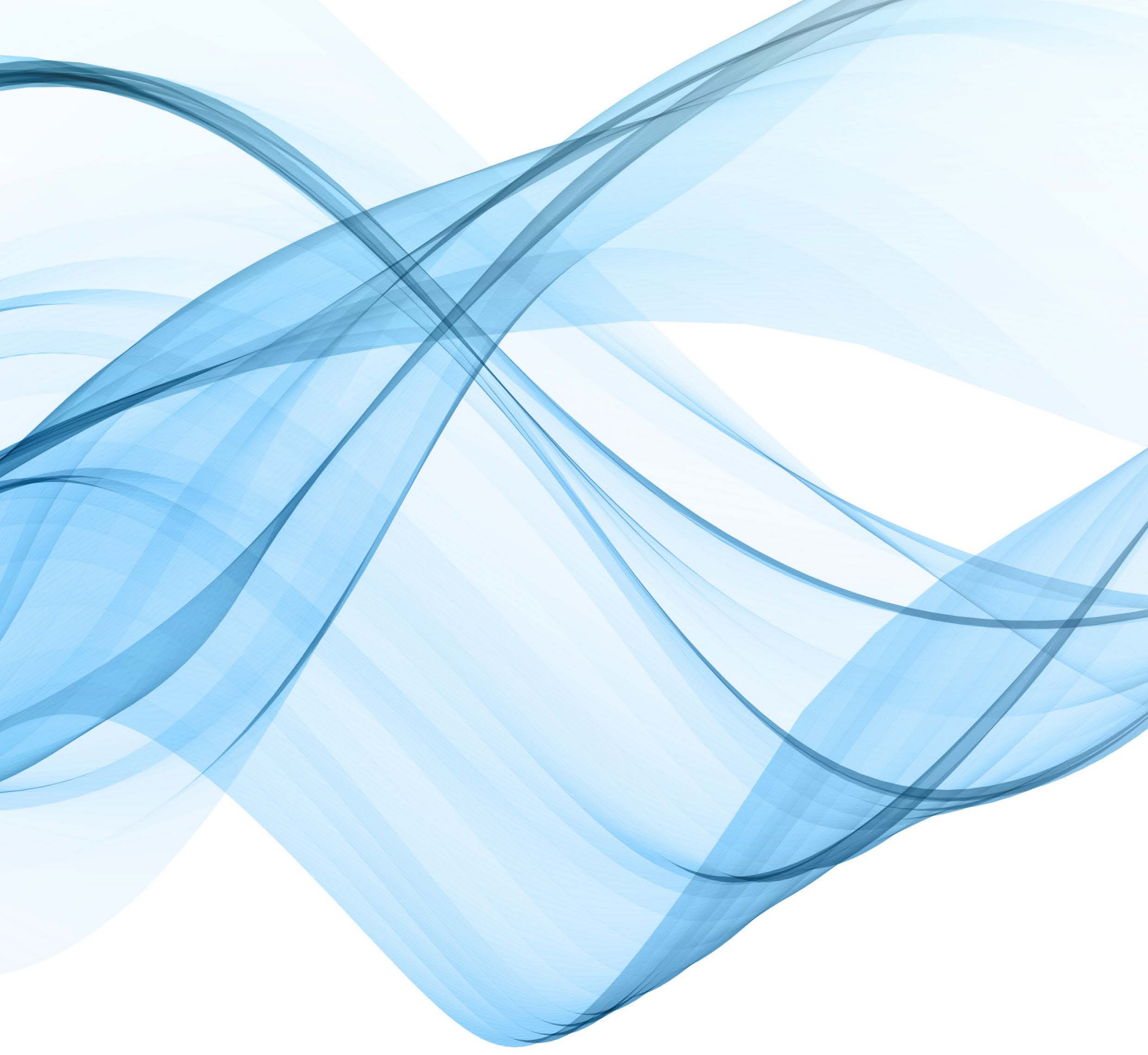


CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

# PROPOSITIONS DE PROGRAMME ET DE BUDGET POUR 2026-27

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





# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRÉFACE</b> . . . . .                                                                                   | <b>2</b>  |
| <b>I. VUE D'ENSEMBLE</b> . . . . .                                                                         | <b>3</b>  |
| I.1. Contexte mondial . . . . .                                                                            | 3         |
| I.2. Mandat spécifique du Centre dans le cycle de planification 2026-2029 . . . . .                        | 5         |
| I.3. Synthèse de la stratégie de durabilité du Centre . . . . .                                            | 5         |
| I.4. Résumé financier . . . . .                                                                            | 14        |
| <b>II. DOMAINES DE RÉSULTATS</b> . . . . .                                                                 | <b>17</b> |
| II.1. Performance technique . . . . .                                                                      | 17        |
| RÉSULTAT 1 : Le Centre a étendu la portée de ses services . . . . .                                        | 17        |
| RÉSULTAT 2 : Le Centre a encore renforcé l'impact de ses activités de renforcement des capacités . . . . . | 36        |
| II.2. Performance institutionnelle et performance financière . . . . .                                     | 44        |
| RÉSULTAT 3 : Amélioration de la gouvernance, du contrôle et des résultats financiers . . . . .             | 44        |
| II.3. Environnement organisationnel et durabilité institutionnelle . . . . .                               | 52        |
| RÉSULTAT 4 : Un modèle opérationnel résilient, agile et réactif . . . . .                                  | 52        |
| II.4. Éléments stratégiques transversaux . . . . .                                                         | 60        |
| Élément 1 – Normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme . . . . .                    | 60        |
| Élément 2 – Innovation . . . . .                                                                           | 63        |
| Élément 3 – Égalité des genres, diversité et inclusion . . . . .                                           | 65        |
| <b>III. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2026-27</b> . . . . .              | <b>68</b> |
| III.1. Projet de budget pour décision . . . . .                                                            | 68        |
| III.2. Hypothèses financières utilisées pour l'élaboration du projet de budget . . . . .                   | 70        |
| <b>ANNEXES</b> . . . . .                                                                                   | <b>81</b> |
| ANNEXE I – CADRE DE RÉSULTATS POUR 2026-27 . . . . .                                                       | 81        |
| ANNEXE II – RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL POUR 2024-25 ET 2026-27 . . . . .                | 89        |
| ANNEXE III – RESSOURCES EN PERSONNEL PAR GRADE ET UNITÉ ORGANISATIONNELLE<br>POUR 2026-27 . . . . .        | 90        |

# PRÉFACE

Les propositions de programme et budget (P&B) pour 2026-27 illustrent le travail à accomplir par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail («le Centre») au cours de l'exercice biennal 2026-27.

Le programme d'action décrit dans ce document est fermement ancré dans le Plan stratégique du Centre pour 2026-2029 et s'appuie sur les résultats atteints et les leçons apprises au cours de l'exercice biennal 2024-25. Le Plan stratégique du Centre est quant à lui guidé par deux documents de niveau supérieur, à savoir le Plan stratégique pour 2026-2029 et le Programme et budget 2026-27 de l'OIT. Ces documents prévoient que le Centre contribuera par des services de formation et de renforcement des capacités innovants à la promotion de la justice sociale par le travail décent, dans le cadre des efforts déployés à l'échelle du système des Nations Unies pour atteindre les Objectifs de développement durable d'ici 2030.

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

Pour accélérer les changements positifs, le Centre continuera d'investir dans son personnel interne, en exploitant les compétences essentielles énumérées dans l'initiative ONU 2.0 présentée en 2024 par le Secrétaire général des Nations Unies. Le Centre suivra également de près les résultats finaux du deuxième Sommet mondial pour le développement social (Doha, 4-6 novembre 2025), qui devraient présenter un intérêt significatif pour l'OIT et les activités du Centre.

Ces développements prendront place dans le contexte d'un paysage en évolution. Cela inclut, entre autres, des restrictions budgétaires dans le système de coopération au développement multi- et bilatérale, qui imposent un contrôle interne strict des coûts combiné à des approches innovantes et à des partenariats d'apprentissage. Le Centre s'y attellera, tout en restant fidèle à ses valeurs et à son mandat fondamental, qui est de fournir des services de formation et de renforcement des capacités, principalement aux mandants tripartites de l'OIT. Dans cet environnement en évolution rapide, une attention particulière sera également accordée aux résultats du processus d'examen en cours de l'OIT et à ses implications possibles pour le Centre, ainsi qu'à l'initiative ONU80 lancée par le Secrétaire général pour marquer le 80<sup>e</sup> anniversaire des Nations Unies.

Le présent document se compose de trois parties et de plusieurs annexes. La première partie donne un aperçu du contexte et des principales composantes du P&B du Centre pour 2026-27. La deuxième partie précise les effets attendus, les résultats correspondant aux performances technique, financière et institutionnelle, ainsi que les éléments qui faciliteront un environnement organisationnel sain et la durabilité institutionnelle. Plusieurs éléments transversaux liés aux objectifs fondamentaux de l'OIT sont également identifiés. Enfin, la troisième partie présente les propositions de recettes et de dépenses à proprement parler.

**Christophe Perrin**  
Directeur

# I. VUE D'ENSEMBLE

## I.1. CONTEXTE MONDIAL

Comme indiqué dans le Plan stratégique du Centre pour 2026-2029, le monde fait face à des **changements rapides**, entraînés par des forces politiques, économiques, sociales, technologiques et environnementales, qui créent des possibilités de croissance économique inclusive mais présentent également des défis en matière de justice sociale et de travail décent. Les inégalités structurelles, la pauvreté, le changement climatique et le déclin de l'espace démocratique entravent la stabilité mondiale, tandis que la méfiance à l'égard des institutions menace le multilatéralisme.

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

L'OIT doit faire face à un environnement multilatéral incertain qui nécessite une collaboration urgente pour accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). Du point de vue de l'OIT, des efforts particuliers sont nécessaires en ce qui concerne les cibles et les objectifs fixés dans l'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique.

### Des progrès lents et inégaux dans la réalisation de l'ODD 8

En 2025, le Forum politique de haut niveau (HLPF) sur le développement durable a examiné les progrès réalisés dans la réalisation de divers objectifs, dont l'ODD 8. L'examen thématique a été réalisé par des experts de l'OIT et du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, avec la contribution d'autres agences des Nations Unies. Le Forum a constaté que: *«Les progrès globaux sur les douze cibles interconnectées de l'ODD 8 ont été lents et insuffisants pour atteindre les objectifs et les ambitions de 2030. Par rapport à la précédente évaluation de l'ODD 8 (2019), des écarts importants persistent et ne donnent aucun signe clair de réduction. Les progrès ont également été inégaux selon les régions. Souvent, une conception médiocre, des contraintes financières et/ou les capacités insuffisantes des institutions ont empêché la mise en œuvre de politiques efficaces. Parmi ces fragilités, l'érosion des droits des travailleurs, notamment des principes et droits fondamentaux au travail, suscite de plus en plus de préoccupations.»* (HLPF, examen thématique de l'ODD 8, p. 1). L'équipe chargée de l'examen a conclu que: *«Les données indiquent qu'une accélération marquée des progrès est nécessaire et que les approches politiques ont largement échoué jusqu'à présent.»* (HLPF, examen thématique de l'ODD 8, p. 3)

## Perspectives d'atteindre certaines cibles de l'ODD 8 d'ici 2030

| Dimension économique              |                 | Dimension d'inclusion sociale et de travail décent |                 |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|-----------------|
| Cible                             | Perspective     | Cible                                              | Perspective     |
| 8.1 PIB par habitant              | Bonne           | 1.1 Travailleurs pauvres                           | Bonne           |
| 8.2 Croissance de la productivité | Insatisfaisante | 1.3 Protection sociale                             | Insatisfaisante |
| 8.5 Chômage                       | Bonne           | 5.5 Femmes dirigeantes                             | Insatisfaisante |
| 8.10 Services financiers          | Bonne           | 8.3 Informalité                                    | Mauvaise        |
| 9.5 Dépenses de R&D               | Insatisfaisante | 8.5 Écart de revenu                                | Mauvaise        |
| 7.1 Électricité                   | Excellente      | 8.6 Jeunes NEET                                    | Insatisfaisante |
|                                   |                 | 8.7 Travail des enfants                            | Insatisfaisante |

Source: HLPF, Examen thématique de l'ODD 8, p.3

L'Engagement de Séville adopté en juin-juillet 2025 lors de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (Fd4) a marqué un nouvel élan multilatéral visant à combler le déficit de financement des ODD, malgré une forte réduction de l'aide publique au développement (APD) au niveau mondial. En outre, le **deuxième Sommet mondial pour le développement social**, qui se tiendra à Doha en novembre 2025, réunira des chefs d'État et de gouvernement pour redynamiser le contrat social mondial et accélérer les progrès sur les trois thèmes principaux du Sommet de Copenhague de 1995, à savoir l'éradication de la pauvreté, la promotion du plein emploi productif et du travail décent pour tous, et l'intégration sociale. L'OIT s'est engagée activement tout au long du processus préparatoire du Sommet, fournissant des contributions régulières, notamment des déclarations tripartites adoptées par le Conseil d'administration et la Conférence internationale du Travail.

Le texte final de la Déclaration politique de Doha a été approuvé par consensus début septembre 2025 et devait être officiellement adopté lors du Sommet lui-même. Le texte contient des références directes à l'OIT, à ses travaux normatifs, à ses initiatives et à ses partenariats, notamment à la Coalition mondiale pour la justice sociale et à l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale et des transitions justes. Au-delà des diverses références à la justice sociale, la Déclaration évoque, entre autres, les droits du travail, les salaires décents, la protection sociale, l'économie des soins, les compétences, l'économie sociale et solidaire, l'emploi des jeunes ou encore la numérisation. Le texte reconnaît également la nécessité de **renforcer les capacités de mise à niveau et de requalification en réponse aux changements technologiques, y compris à l'impact de l'IA**, dans tous les secteurs. L'OIT devrait jouer un rôle central pour faciliter la mise en œuvre de la Déclaration de Doha, notamment par le biais de la formation et du soutien au renforcement des capacités.

Dans le contexte d'un paysage interne et externe en évolution rapide, la poussée mondiale en faveur de la transformation dans le cadre de l'**Initiative ONU80**, lancée par le Secrétaire général des Nations Unies, entraîne de profondes réformes institutionnelles, notamment la délocalisation stratégique de fonctions loin des sites traditionnels que sont New York et Genève. Ces délocalisations visent à décentraliser les opérations, à renforcer l'efficacité et à réduire les coûts. Le Directeur général du BIT a également lancé un examen interne complet (**examen de l'OIT**), qui envisage plusieurs mesures visant à accroître l'efficacité et l'efficience de l'Organisation. Il s'agit notamment de la relocalisation éventuelle d'une partie du personnel basé à Genève vers d'autres sites. Dans ce contexte, une attention particulière est accordée à l'optimisation de l'utilisation des installations et des capacités du campus de Turin, géré par le

Centre. Si une décision devait être prise à cet égard, elle renforcerait non seulement l'impact et la visibilité du campus de Turin dans son ensemble, mais pourrait également ouvrir de nouvelles voies pour la croissance institutionnelle à long terme et la viabilité financière du Centre.

## I.2. MANDAT SPÉCIFIQUE DU CENTRE DANS LE CYCLE DE PLANIFICATION 2026-2029

Guidé par le Plan stratégique pour 2026-2029, le mandat du Centre pour la période biennale 2026-27 est de **promouvoir la justice sociale par le travail décent en fournissant des services de formation et de renforcement des capacités, en mettant principalement l'accent sur les mandants tripartites de l'OIT**. Grâce à des services de développement des capacités numériques et centrés sur l'humain, le Centre autonomise les individus et les organisations tout en favorisant l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion. En tirant parti de partenariats stratégiques et de la coopération internationale, le Centre aide les principaux mandants de l'OIT à réussir des transitions justes, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte dans un monde du travail en évolution rapide.

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

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

## I.3. SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ DU CENTRE

### Mandat

Guidé par la mission et la vision de haut niveau de l'OIT, le mandat du Centre pour le cycle de rapport 2026-2029 est de **faire progresser la justice sociale par le travail décent en fournissant des services de formation et de renforcement des capacités**, dans le cadre analytique de l'approche commune des Nations Unies en matière de développement des capacités et en application de la stratégie de développement des capacités de l'OIT.

## Apprentissage et renforcement des capacités dans le système des Nations Unies

Le renforcement des capacités est une fonction importante du système des Nations Unies. À des fins d'analyse, on distingue trois groupes d'entités des Nations Unies dans ce domaine: 1) des entités autonomes comme l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), dont le mandat principal est le développement des capacités; 2) des entités comme le Centre, dont le mandat de développement des capacités est directement lié à de plus grandes entités des Nations Unies dotées d'un mandat plus large; et 3) des entités comme l'Union internationale des télécommunications (UIT), qui proposent des activités de renforcement des capacités dans le cadre de leurs activités de base, y compris dans le cadre de projets de coopération au développement financés par des ressources extrabudgétaires. Les activités menées à l'échelle du système des Nations Unies dans le domaine du renforcement des capacités sont régies par une approche commune préconisée par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD), mais les stratégies au niveau des agences ont tendance à différer. Tout d'abord, la définition du terme «renforcement des capacités» varie, selon que l'agence adopte une approche plus stricte ou plus large. Il est presque universellement admis que le renforcement des capacités implique la formation, mais selon le cadre analytique, d'autres activités telles que la recherche, les conseils politiques, les services de conseil, le soutien au développement de produits et les campagnes de communication et de plaidoyer sont parfois considérées comme relevant du domaine du renforcement des capacités.

L'OIT a repris la notion de développement des capacités telle que définie par le GNUDD dans son contexte tripartite particulier. La Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable appelle spécifiquement à la coopération technique, chaque fois que cela est nécessaire, pour aider à renforcer la capacité institutionnelle des États Membres, ainsi que des organisations représentatives des employeurs et des travailleurs, afin de faciliter une politique sociale et un développement durable significatifs et cohérents. Conformément à l'approche commune des Nations Unies, le renforcement des capacités est considéré comme un processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés acquièrent, renforcent et maintiennent les capacités nécessaires pour fixer et atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps. On considère que le renforcement des capacités constitue un investissement à long terme dont les bénéfices et les effets peuvent ne se faire sentir qu'à moyen et long terme. Le développement des capacités peut impliquer des capacités techniques (dans des domaines tels que l'emploi, la sécurité sociale, la santé) et des capacités fonctionnelles (tels que le leadership, la gestion financière, l'établissement de partenariats et de relations) et il peut être mis en œuvre de plusieurs manières. Si la formation est une approche commune, le renforcement des capacités passe par l'apprentissage par la pratique, la promotion des relations et des partenariats, le soutien à la recherche et au partage des connaissances, la participation à des communautés de pratique, les initiatives d'apprentissage Sud-Sud, la formation en cours d'emploi et d'autres techniques d'apprentissage qui permettent aux individus et aux institutions de relever les défis du développement. Publiée en 2019, la Stratégie de développement des capacités institutionnelles à l'échelle de l'OIT poursuit en distinguant «trois niveaux de développement des capacités [...] qui sont interdépendants et se renforcent mutuellement: le niveau individuel, le niveau des organisations et le niveau des cadres permettant la mise en œuvre des politiques. Dans le premier cas, le renforcement des capacités consiste à étendre les compétences et les aptitudes des individus. Dans le deuxième cas, l'objectif est de renforcer la capacité des organisations à s'acquitter de leurs mandats respectifs. Et, dans le troisième cas, il s'agit d'améliorer les politiques publiques, la législation, la réglementation, les institutions du marché du travail et les systèmes sociaux. À chacun de ces trois niveaux, on peut établir une distinction entre les capacités techniques (qui se rapportent par exemple à des domaines tels que l'emploi, l'entrepreneuriat, la sécurité sociale, la sécurité et la santé au travail et les questions normatives liées aux travaux des mécanismes de contrôle de l'OIT) et les capacités fonctionnelles (qui se rapportent par exemple à la direction, la gestion financière, la gestion des budgets nationaux et l'établissement de partenariats et de contacts).»

Grâce à un apprentissage adapté à la demande, le Centre autonomise les individus et les organisations des mandants de l'OIT ainsi que les partenaires de développement de celle-ci, tout en favorisant la diversité, l'inclusion et l'égalité des genres. En tirant parti de partenariats stratégiques et de la coopération internationale, le Centre aide les mandants de l'OIT à réussir des transitions justes, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte dans un monde du travail en évolution rapide. Dans le cadre de ce mandat et en étroite collaboration avec l'OIT, le Centre renforcera encore sa position en tant que prestataire mondial de services de formation et de renforcement des capacités en matière de justice sociale par le travail décent, principalement pour les mandants tripartites de l'OIT. Le Centre servira les décideurs politiques, les employeurs, les syndicats et les praticiens du développement grâce à un large éventail de solutions de formation transformatrices et de services de diffusion de connaissances.

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

## Groupes cibles

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

## Portefeuille de services

Conformément à la distinction analytique entre le développement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système, le portefeuille du Centre distinguera les **services d'apprentissage destinés aux individus et les solutions de connaissances destinées aux organisations et au niveau du système**. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les solutions d'apprentissage destinées aux individus impliquent principalement la formation, mais également le coaching, le conseil et l'apprentissage entre pairs, dans tous les cas dispensés en ligne, en face à face (sur le campus et sur le terrain) et en réalité virtuelle (VR). De leur côté, les services de diffusion de connaissances comprennent les conseils stratégiques et le soutien au développement de produits d'apprentissage pour les institutions, ainsi que des activités de partage des connaissances et des activités de communication et de plaidoyer au niveau du système. Pour de meilleurs résultats, ces services de renforcement des capacités seront combinés à tous les niveaux du système et fournis en lots. Au cours du cycle de planification 2022-2025, environ deux tiers des activités du Centre étaient liées au soutien au renforcement des capacités individuelles. Cette pondération des actifs dans la composition du portefeuille s'est révélée durable et a permis au Centre d'étendre la portée de ses services tout en recouvrant ses coûts. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, **le Centre s'efforcera de conserver la pondération actuelle des actifs entre les services de formation et de renforcement des capacités individuelles, institutionnelles et au niveau du système**.

## Structure du portefeuille

|                                                        | Objectif immédiat                                                                                    | Moyens d'action principaux                                                                                                                                                        | Résultat escompté                                                                                                     | Caractéristique unique                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Développement des capacités individuelles</b>       | Renforcer la capacité d'exécution d'un individu                                                      | Formation en tutorat (en ligne, en présentiel et en RV)<br>Auto-apprentissage avec ou sans support d'IA<br>Coaching, conseil<br>Apprentissage entre pairs<br>Programmes de master | Renforcement des compétences fonctionnelles et techniques, entraînant une amélioration des performances individuelles | Portabilité (les compétences se déplacent avec l'individu)                                                        |
| <b>Renforcement des capacités institutionnelles</b>    | Renforcer la capacité d'exécution d'une institution                                                  | Conseils en stratégie<br>Soutien au développement de produits (y compris solutions en plateforme)                                                                                 | Amélioration de la capacité institutionnelle à fonctionner de manière durable                                         | Ancrage dans les organisations grâce à des plans, des systèmes, des processus et des outils                       |
| <b>Renforcement des capacités au niveau du système</b> | Renforcer le tissu du système social au sein duquel les individus et les organisations interagissent | Facilitation d'événements de dialogue et de conférences<br>Campagnes de communication et de plaidoyer                                                                             | Environnement plus favorable à la promotion de la justice sociale par le travail décent                               | Concentration sur les «règles du jeu», y compris les éléments intangibles tels que les valeurs et les perceptions |

## Priorités thématiques

Afin d'accélérer les progrès vers le nouveau contrat social promu par l'OIT, et conformément au Plan stratégique de l'OIT pour la période de référence 2026-2029, les travaux du Centre se concentreront sur **quatre priorités thématiques interdépendantes et interdépendantes**, à savoir 1) une gouvernance du travail inclusive et efficace, 2) un plein emploi productif et des entreprises durables pour un travail décent, 3) l'égalité et la protection au travail, et 4) la cohérence des politiques pour des transitions équitables. Ces priorités thématiques délimitent le corridor stratégique du Centre pour les quatre prochaines années.

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



Au cours de l'exercice biennal 2026-27, la trajectoire stratégique du Centre sera encore délimitée par le Programme et budget 2026-27 de l'OIT, compte tenu du fait que l'écrasante majorité des activités du Centre sont directement liées et cofinancées par le budget alloué dans le cadre de ce plan de travail de niveau supérieur. Le P&B de l'OIT fait fréquemment référence **au renforcement des capacités** en tant que facteur de changement positif et déclare explicitement que le Centre est le moyen d'action préférentiel pour fournir des services de formation et de renforcement des capacités.

### Différence entre les résultats stratégiques et les résultats facilitateurs dans le P&B de l'OIT

Outre les résultats stratégiques (*ce que nous faisons*), le P&B de l'OIT énonce également trois résultats facilitateurs qui concernent l'efficacité et l'efficacité des processus (*comment nous le faisons*). Le Centre sera étroitement impliqué dans la réalisation des effets liés à ces résultats facilitateurs, en mettant l'accent sur la promotion de l'innovation et sur la formation du personnel dans des domaines tels que la gestion du Bureau, le S&E et la mobilisation des ressources. Le P&B 2026-27 de l'OIT énumère les résultats et les produits connexes suivants:

Résultat facilitateur A: Des connaissances, une communication, des partenariats et des plateformes renforcés, au service de l'innovation et du développement des capacités

- Produit A.1. Des statistiques du travail améliorées, s'appuyant sur les normes statistiques et sur des systèmes fiables d'information concernant le marché du travail
- Produit A.2. Des recherches transversales de pointe pour faire avancer la justice sociale par le travail décent et productif
- Produit A.3. Une communication efficace pour une plus grande justice sociale
- Produit A.4. Des partenariats et des alliances renforcés au service de la coopération pour le développement
- Produit A.5. Des approches novatrices du renforcement des capacités pour des progrès plus rapides

Résultat facilitateur B: Une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé

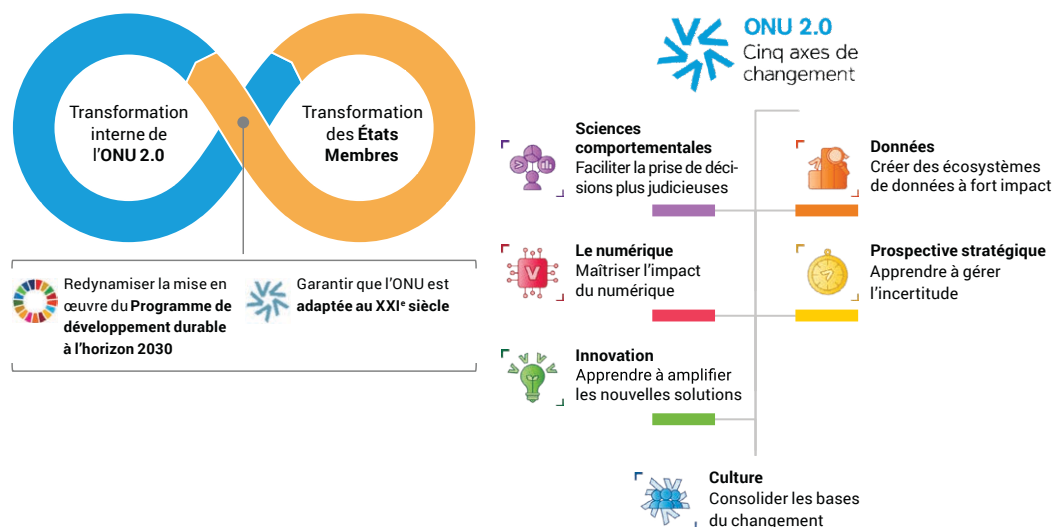
- Produit B.1. Un leadership et des orientations stratégiques renforcés pour garantir l'efficacité organisationnelle
- Produit B.2. Un appui efficace et efficient à la prise de décisions par les organes directeurs
- Produit B.3. Des fonctions de contrôle, d'évaluation et de gestion des risques renforcées pour garantir la transparence, l'obligation de rendre des comptes et l'apprentissage

Résultat facilitateur C: Une gestion efficace, efficiente, axée sur les résultats et transparente

- Produit C.1. Un environnement numérique et physique amélioré à l'appui d'opérations efficaces et de lieux de travail sûrs et durables
- Produit C.2. Des politiques, des mécanismes et des approches améliorés pour faciliter une gestion des ressources intégrée et axée sur les résultats
- Produit C.3. Des initiatives transformatrices visant à favoriser une main-d'œuvre agile, diversifiée, efficace, dotée de compétences de pointe et travaillant dans un milieu de travail inclusif et respectueux

L'espace stratégique dans lequel le Centre opérera pendant l'exercice biennal 2026-27 est également façonné par des changements systémiques dans la coopération mondiale pour le développement et la gouvernance multilatérale. L'érosion de la confiance dans les institutions multilatérales traditionnelles, la fragmentation des priorités des donateurs et les tensions géopolitiques ont amplifié les appels à la réforme au sein du système des Nations Unies. Cela a donné naissance à l'**initiative ONU 2.0**, qui met l'accent sur la transformation numérique, les capacités en matière de données et des modèles de prestation des Nations Unies plus agiles et conjoints.

## À propos du Quintette du changement ONU 2.0



Source: UN 2.0; *Forward thinking culture and cutting-edge skills for better UN system impact*, note de synthèse n° 11, septembre 2023

Les principales implications pour le Centre incluent la nécessité de s'aligner sur le « Pacte pour l'avenir », adopté lors du Sommet de l'avenir des Nations Unies de 2024, qui envisage un contrat social renouvelé centré sur l'équité, les droits humains et la durabilité. Les prestataires sont donc appelés à redéfinir leurs offres de renforcement des capacités pour servir de catalyseurs de la transformation systémique, en soutenant des transitions justes, une gouvernance inclusive et la résilience institutionnelle dans un contexte d'incertitude.

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

Dans ce contexte, le Centre doit répondre à deux attentes: s'aligner étroitement sur des agendas normatifs tels que le Programme 2030 des Nations Unies et le programme de justice sociale de l'OIT, tout en privilégiant l'agilité entrepreneuriale et la maîtrise du numérique. Par conséquent, la stratégie du Centre sera axée sur l'agenda 2.0 des Nations Unies, intégrant les technologies numériques, l'analyse des données, les capacités de prospective, les sciences du comportement et l'innovation dans ses services d'apprentissage et de conseil ainsi que dans ses processus opérationnels internes. Ces compétences essentielles ont permis au Centre de rester à la pointe de l'innovation politique, du développement des compétences et de la facilitation du dialogue social dans un passé récent et continueront à l'accompagner dans le futur.

## Le mandat du Centre est de promouvoir l'innovation et la gestion des connaissances au sein de l'OIT

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

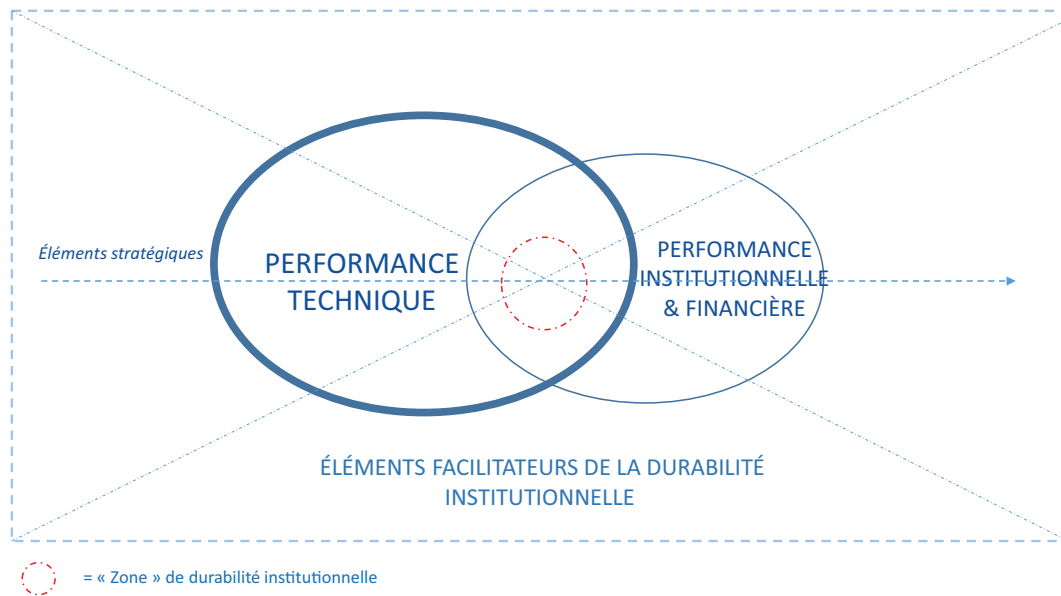
La stratégie [de l'OIT] en matière de connaissances et d'innovation (...) s'articule autour des quatre priorités stratégiques suivantes: i) renforcer les capacités internes de gestion des connaissances et d'innovation dans toute la structure organisationnelle de l'OIT; ii) favoriser les politiques, les produits et les services innovants à l'appui du travail décent et de la justice sociale; iii) nouer des partenariats pour favoriser l'innovation dans le monde du travail; iv) promouvoir une culture de la connaissance et de l'innovation. Un mécanisme d'innovation fonctionnelle reposant sur un réseau virtuel de points focaux au niveau des départements sera mis en place au siège comme sur le terrain. En mettant à profit les fonctions existantes de la gestion des connaissances et de l'innovation au sein d'un réseau cohérent et collaboratif, il offrira un espace d'expérimentation propre à favoriser l'innovation et l'acquisition d'une culture organisationnelle dans ce domaine. Il s'agira avant tout d'améliorer le taux d'utilisation des services de gestion des connaissances et d'innovation en s'appuyant sur les retours d'information des mandants afin que les services offerts correspondent à leurs besoins. D'autres interventions, consistant par exemple à exploiter l'expérience du travail en réseau, l'apprentissage entre pairs et l'échange d'idées novatrices (au moyen de technologies et d'approches nouvelles, telles que celles utilisées par le Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin)) ou encore à aider les départements et les unités, au siège comme dans les bureaux extérieurs, à concevoir des solutions innovantes, sont également envisagées.»

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

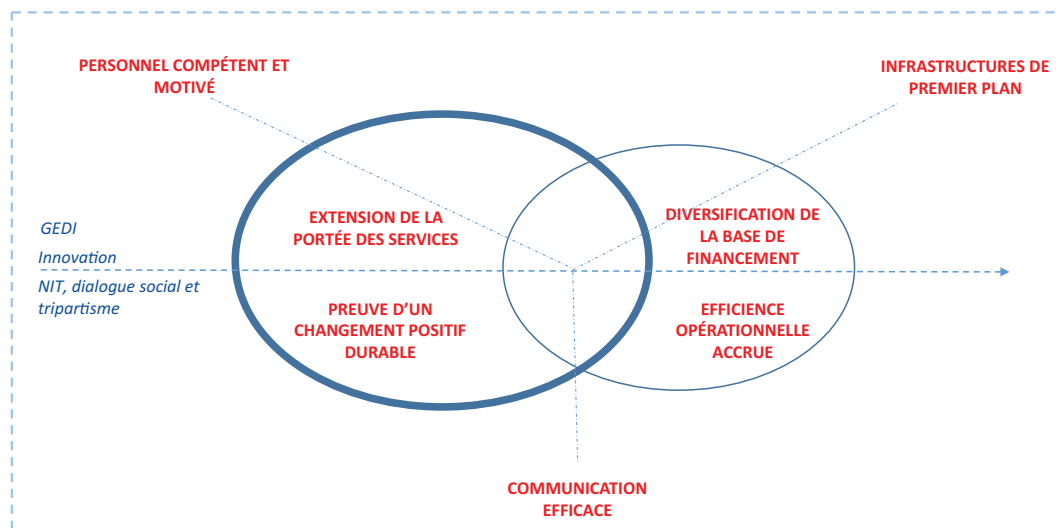
## Piliers du cadre de résultats

Soucieuse de l'équilibre requis entre son mandat fondamental et sa dépendance partielle à l'égard des recettes propres, la stratégie de durabilité du Centre fait la distinction entre **une dimension de performance technique et une dimension de gouvernance et de performance financière, soutenue par un environnement organisationnel sain et une durabilité institutionnelle**. Le modèle distingue également plusieurs **éléments transversaux liés aux valeurs fondamentales de l'OIT**. Plus précisément, et comme illustré ci-dessous, la **performance technique** du Centre est capturée à la fois en termes de **portée de ses services et de résultat et impact de ceux-ci**. La **performance institutionnelle et la performance financière** du Centre sont évaluées en mettant l'accent sur le renforcement de la gouvernance et du contrôle, sur la diversification de la base de ressources et sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. De leur côté, les éléments facilitateurs d'un **environnement organisationnel sain et de performances institutionnelles durables** dépendent d'un personnel motivé et compétent, d'une infrastructure de premier ordre ainsi que d'une communication stratégique et efficace. Les éléments stratégiques transversaux sont i) les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme; ii) l'innovation; et iii) l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.

## La stratégie de développement durable du Centre



## Domaines de résultats



Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2026-2029, p. 5

Les résultats, les produits et les flux de travail liés à chaque élément constitutif sont développés plus en détail dans la partie II de ce document.

## Indicateurs de résultats

Les principaux indicateurs de performance utilisés par le Centre pour suivre et évaluer les résultats sont illustrés ci-dessous. Ils sont regroupés par canal de service et spécifiques aux étapes de chaque chaîne de résultats. Pour une liste complète des indicateurs, des bases de référence et des cibles, y compris des indicateurs de résultats liés à un environnement opérationnel favorable, voir l'annexe au présent document.

**Matrice de chaîne de résultats guidant les travaux du Centre  
au cours de l'exercice biennal 2026-27**

|                                                                                    | INTRANTS                                                                | EXTRANTS                                                                                             | RETOMBÉES                                                                                                                                       | RÉSULTATS                                                                                                                                             | IMPACT                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Définition                                                                         | Activités réalisées et ressources utilisées pour générer des résultats  | Résultats immédiats ou livrables                                                                     | Changements émergents directement imputables aux extrants                                                                                       | Changements durables qui peuvent être attribués avec une certaine confiance aux retombées                                                             | Changements positifs durables et à long terme dans la concrétisation de la justice sociale                |
| Questions d'orientation                                                            | Qu'est-ce qui a été fait/quelle activité a été menée?                   | Qui a été touché dans le cadre de cette activité? L'activité a-t-elle été menée de manière efficace? | Les bénéficiaires étaient-ils satisfaits? Quel a été le résultat en fin d'activité?                                                             | L'activité a-t-elle été efficace, c'est-à-dire a-t-elle amélioré les performances/ le comportement des bénéficiaires de la manière attendue?          | De quelle manière l'activité a-t-elle eu un impact positif sur la justice sociale dans le contexte donné? |
| Indicateurs de performance pour le développement des capacités individuelles       |                                                                         |                                                                                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |                                                                                                           |
| Services d'apprentissage                                                           | Nombre d'activités (le cas échéant, décomposé en éléments constitutifs) | Nombre de participants (ventilé par genre, mandant, sous-région et autres critères)                  | Niveau de satisfaction des participants<br>Taux d'acquisition de connaissances                                                                  | Taux d'application des connaissances nouvellement acquises<br>Preuve d'une amélioration des performances individuelles (études de cas et témoignages) | Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT                                 |
| Indicateurs de performance pour le renforcement des capacités institutionnelles    |                                                                         |                                                                                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |                                                                                                           |
| Conseils en matière de stratégie                                                   | Nombre d'activités                                                      | Nombre de clients institutionnels                                                                    | Taux de satisfaction des clients<br>Une stratégie/un plan d'action approuvé(e) par le client                                                    | Preuve de mise en œuvre du plan<br>Preuves d'une amélioration de la performance institutionnelle                                                      | Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT                                 |
| Soutien au développement de produits                                               |                                                                         | Nombre de clients institutionnels                                                                    | Le cas échéant: également nombre de bénéficiaires indirects atteints par l'intermédiaire du client grâce au soutien au développement du produit |                                                                                                                                                       |                                                                                                           |
| Indicateurs de performance pour le renforcement des capacités au niveau du système |                                                                         |                                                                                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |                                                                                                           |
| Facilitation d'événements                                                          | Nombre d'activités                                                      | Nombre de participants                                                                               | Niveau de satisfaction des participants<br>Nombre de nouvelles connexions<br>Émergence d'un consensus sur le sujet du débat                     | Preuves d'un changement de comportement durable                                                                                                       | Contribution à la réalisation des indicateurs des ODD du ressort de l'OIT                                 |
| Campagnes de communication et de plaidoyer                                         |                                                                         | Nombre de personnes ayant répondu à la campagne                                                      | Nombre de personnes ayant fait des promesses après la campagne                                                                                  | Preuves d'un changement de comportement durable                                                                                                       |                                                                                                           |

Vous trouverez ci-dessous une sélection d'indicateurs principaux et de cibles ambitieuses utilisés par l'OIT pour suivre sa contribution à la réalisation des ODD. Reportez-vous également à la liste des indicateurs pertinents pour les ODD utilisés par le HLPF dans son examen 2025 des progrès dans la mise en œuvre de l'ODD 8 présenté dans la section I.1. Le Centre concentrera ses analyses d'impact en conséquence afin de valider l'évolution positive durable de ses propres activités.

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

Chacun voit sa dignité et ses droits respectés sur le lieu de travail, peut se faire entendre et est représenté dans les processus de décision concernant sa vie professionnelle, grâce à des institutions fortes qui assurent la **gouvernance du travail**, à des normes internationales pertinentes et à jour, au dialogue social et au tripartisme.

Chacun a accès à l'**emploi productif et au travail décent** grâce à des cadres d'action intégrés et complets qui permettent aux entreprises de se développer et de prospérer, et qui génèrent des emplois décents.

#### Quelques objectifs à atteindre d'ici à 2029 (dans l'idéal)

- Enregistrer au moins 110 nouvelles **ratifications** pour chaque période biennale, dont 40 de conventions fondamentales ou de gouvernance (base de référence 2022-23: 97 et 30, respectivement).
- Inverser la tendance mondiale actuelle en matière de **travail des enfants** et rétablir une trajectoire de progrès de manière à faire tomber sous 8 pour cent la proportion d'enfants qui travaillent (indicateur 8.7.1 des ODD, base de référence 2020: 9,6 pour cent).
- Ramener le **taux de pauvreté** au travail à moins de 5 pour cent (indicateur 1.1.1, des ODD, base de référence 2023: 6,9 pour cent).
- Maintenir les niveaux actuels de **chômage** et réduire l'écart entre femmes et hommes (indicateur 8.5.2 des ODD, base de référence 2024: 4,9 pour cent, 5,2 pour cent pour les femmes et 4,8 pour cent pour les hommes).
- Réduire la proportion de **jeunes sans emploi et ne suivant ni études ni formation**, en mettant particulièrement l'accent sur les femmes (indicateur 8.6.1 des ODD, base de référence 2023: 21,8 pour cent, 29,8 pour cent pour les femmes et 4,2 pour cent pour les hommes).
- Porter à plus de 60 pour cent, pour les femmes comme pour les hommes, la proportion de la population qui bénéficie d'au moins une **prestation sociale** (indicateur 1.3.1 des ODD, base de référence 2023: 52,5 pour cent, 50,1 pour cent pour les femmes et 54,6 pour cent pour les hommes).
- Ramener à moins de 50 pour cent la part de l'**emploi informel** dans l'emploi total, pour les femmes comme pour les hommes (indicateur 8.3.1 des ODD, base de référence 2024: 57,8 pour cent, 55,2 pour cent pour les femmes et 59,6 pour cent pour les hommes).

Personne n'est laissé de côté et chacun bénéficie d'une juste part des fruits du progrès, à savoir d'un milieu de travail sûr et salubre, de l'égalité de traitement et de la non-discrimination dans le travail, d'une **protection au travail** adéquate et d'une **protection sociale** universelle.

Tous les travailleurs et tous les employeurs bénéficient des **transitions** complexes qu'ils opèrent vers la formalité, l'économie verte et l'économie numérique car la quête de justice sociale est un objectif intégré à tous les stades de l'élaboration des politiques, ce qui se traduit par une **cohérence** propice à l'obtention de meilleurs résultats en matière de travail décent.

\* Les indicateurs des ODD dont l'OIT est garante et pour lesquels des données sont disponibles seront utilisés pour suivre les progrès réalisés par rapport aux cibles que l'on souhaiterait atteindre pendant l'exécution du Plan stratégique. On trouvera des informations plus détaillées à cet égard dans les documents consacrés au programme et au budget.

Source: Plan stratégique du Centre pour la période 2026-2029, p. 14

## I.4. RÉSUMÉ FINANCIER

Compte tenu du climat financier mondial actuel, les présentes propositions budgétaires partent du principe qu'aucune contribution supplémentaire n'est prévue de la part des États Membres, respectant ainsi le concept d'un budget à croissance nominale nulle dans le contexte du modèle de fonctionnement et de financement du Centre.

On peut s'attendre à ce que certaines dépenses du Centre augmentent, bien qu'elles échappent largement au contrôle direct de la Direction, par exemple celles liées aux dépenses de personnel régies par la Commission de la fonction publique internationale et les décisions de l'Assemblée générale. Les autres dépenses relevant plus directement du contrôle de la Direction ont été, dans l'ensemble, budgétisées à un niveau inférieur à celui de l'exercice biennal 2024-25. Avec les recettes prévues, un budget équilibré est donc présenté, pour adoption par le Conseil.

Les recettes propres constituent une source de revenus importante pour le Centre et garantissent sa viabilité financière. Le potentiel de génération de recettes de chaque type de service de renforcement des capacités a été soigneusement pris en compte lors de la détermination de l'enveloppe budgétaire pour l'exercice biennal 2026-27. Dans un environnement où les ressources et les contributions volontaires sont limitées, une combinaison diversifiée d'activités d'apprentissage et de développement des connaissances sera essentielle pour garantir un financement adéquat des programmes de base. Compte tenu de ce qui précède, l'objectif global du budget est de planifier un financement adéquat pour les différentes unités du Centre afin de soutenir l'éventail des activités, tout en restant compétitif et rentable, et d'assurer la viabilité à long terme du Centre dans la réalisation de ses objectifs et de son mandat.

Malgré le succès démontré de ce modèle mixte, le Centre continue de faire face à des défis et à des risques financiers. La pression actuelle sur les budgets d'aide au développement, source indirecte de financement de nombreuses activités de formation, obligera le Centre à tirer parti de manière efficace de ses capacités et de ses offres de formation, ainsi que de ses activités de mobilisation de ressources. La volatilité actuelle du marché des changes et l'incertitude quant aux prévisions d'inflation aggravent l'environnement de risque actuel et nécessiteront une surveillance étroite au cours de l'exercice biennal. Par conséquent, l'approche globale adoptée pour la préparation du budget reste prudente. Une provision a été incluse dans le budget 2026-27 pour atténuer l'impact financier des fluctuations inattendues et des autres risques.

Les niveaux des contributions nettes attendues au cours de l'exercice biennal 2026-27 provenant des différents types d'activités, ainsi que d'autres sources, sont déterminés par les prévisions pour 2025, les tendances émergentes en matière d'aide au développement et par des ajustements pour tenir compte de l'extension de la portée des services. Le Centre continuera également à répondre à la demande de services payants liés à des conseils stratégiques et au développement de produits d'apprentissage pour les intermédiaires institutionnels dans le but d'augmenter les recettes propres. Le Centre prévoit de maintenir les recettes propres nettes globales à des niveaux similaires à celles de l'exercice biennal précédent.

Les équivalents temps plein (ETP) budgétisés pour les dépenses fixes de personnel sont maintenus au même niveau que pour l'exercice biennal précédent. Tous les postes sont budgétisés en prévision des postes vacants qui seront pourvus dans les meilleurs délais au cours de l'exercice biennal 2026-27. Les prévisions de dépenses correspondantes tiennent compte des décisions relatives aux barèmes de traitements et aux droits statutaires approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies tels qu'ils s'appliquent au régime commun des Nations Unies et figurent dans le Statut du personnel du Centre, ainsi que ceux qui peuvent être raisonnablement anticipés au cours de l'exercice biennal 2026-27.

L'environnement budgétaire serré pour le financement public s'est traduit par l'absence de dispositions générales relatives à l'inflation pour les autres dépenses fixes. Le Centre s'efforcera d'absorber l'inflation sur ces articles en réalisant des gains d'efficacité et en limitant ou en

retardant les dépenses. Lorsque des coûts supplémentaires ont découlé du renouvellement des contrats et des procédures d'appel d'offres, ceux-ci ont nécessairement été inclus, mais avec une diminution correspondante dans d'autres rubriques du budget afin de garantir un niveau de croissance nominale nulle pour les dépenses consolidées autres que le personnel, sous le contrôle de la Direction.

Les allocations au Fonds d'innovation, au Fonds de développement informatique et au Fonds pour l'amélioration du campus sont maintenues au même niveau que pour l'exercice biennal précédent afin de garantir des gains d'efficacité supplémentaires grâce à l'innovation des processus, à l'automatisation et aux investissements liés à l'informatique, tout en permettant de poursuivre la rénovation du campus et, en particulier, d'offrir un soutien et des bourses supplémentaires afin de renforcer le caractère tripartite du Centre. Les allocations au Fonds de financement des bourses ont été augmentées pour refléter l'engagement du Centre à garantir des activités de formation pour les principaux mandants, même dans un environnement budgétaire austère.

Le budget 2026-27 est présenté dans la section III de ce document. Il comprend les contributions nettes budgétisées générées par les recettes propres, ainsi que les contributions volontaires, pour un total de 63,047 millions d'euros. Le total des dépenses fixes, dont 2,8 millions d'euros d'investissements institutionnels, s'élèvera à 63,025 millions d'euros pour un budget prévisionnel en équilibre.

## II. DOMAINES DE RÉSULTATS

### II.1. PERFORMANCE TECHNIQUE

#### RÉSULTAT 1 : LE CENTRE A ÉTENDU LA PORTÉE DE SES SERVICES

##### Priorités

Les évolutions de l'environnement synthétisées dans l'aperçu offrent au Centre la possibilité unique de rendre ses services accessibles dans le monde entier et à un plus grand nombre de mandants de l'OIT, via un réseau étendu de partenaires locaux. La clé pour libérer les effets d'échelle et les synergies sera de continuer à proposer des **cours et des événements phares en présentiel sur le campus de Turin** et dans les pays, tout en poursuivant la **transformation numérique du portefeuille de services du Centre**. À cette fin, le Centre **élargira son offre de services d'apprentissage améliorés numériquement mais centrés sur l'humain**. Le Centre présentera **des produits et des services de conseil qui renforcent les capacités institutionnelles, principalement des mandants de l'OIT**, mais aussi des partenaires de développement de l'OIT, à mener à bien leurs propres transitions numériques. **Le Centre mettra davantage l'accent sur le soutien au renforcement des capacités au niveau du système** en élargissant, en étroite collaboration avec l'OIT, l'ensemble de ses services de gestion des connaissances numériques et ses activités de communication et de plaidoyer. Un axe de travail interdépendant est le positionnement de la **Turin School of Development (TSD)** en tant que «phare académique», reliant le Centre à des universités et à d'autres agences des Nations Unies par le biais de partenariats d'apprentissage.

L'extension de la portée ira de pair avec un renforcement de l'accent mis sur les résultats et l'impact (résultat 2) et avec des investissements supplémentaires dans les infrastructures du campus, les infrastructures informatiques et les applications (résultat 4). Dans un environnement où les ressources sont limitées, cette tangente de croissance nécessite également l'automatisation des processus d'entreprise pour atteindre une efficacité et une efficience accrues (résultat 3).

#### L'importance d'un développement des capacités amélioré numériquement mais centré sur l'humain

Dans le contexte de la promotion du travail décent et de la justice sociale, le renforcement des capacités joue un rôle essentiel pour donner aux individus, aux institutions et aux sociétés les moyens de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies efficaces. Lorsqu'ils sont fournis par des organisations internationales, ces services s'appuient de plus en plus sur les technologies numériques pour étendre la portée, accélérer l'apprentissage et renforcer l'impact. Cependant, une approche basée sur la technologie ne signifie pas abandonner le côté humain fondamental de l'apprentissage, mais nécessite un effort délibéré pour placer les personnes, leurs besoins et leurs réalités au centre de la conception et de la prestation.

Le développement des capacités amélioré par le numérique mais centré sur l'humain fait référence à un modèle stratégique qui associe l'ampleur et l'efficacité des outils numériques à l'empathie, à l'inclusivité et à la pertinence des approches centrées sur l'apprenant. Dans ce modèle, la technologie agit comme un facilitateur, et non comme un moteur, des résultats du développement. Les plateformes d'apprentissage, les classes virtuelles, les applications mobiles et le contenu amélioré par l'IA sont utilisés pour surmonter les obstacles géographiques et financiers, personnaliser les parcours d'apprentissage et permettre une assistance basée sur les données. La dimension humaine reste toutefois primordiale, et les programmes sont conçus avec une compréhension approfondie des contextes, des cultures et des défis professionnels des apprenants.

Cette approche implique une **co-crédation** avec les apprenants et les autres parties prenantes, en utilisant des **méthodes participatives** pour garantir que le contenu et les modes de diffusion correspondent aux réalités et aux aspirations locales. Il donne également la priorité au **dialogue, à la collaboration et à la pensée critique**, en veillant à ce que les apprenants ne soient pas des destinataires passifs de l'information mais des agents actifs du changement. Les outils numériques sont choisis et adaptés en fonction de leur capacité à favoriser **l'engagement, l'inclusion et les échanges entre pairs**. De plus, **l'accessibilité et l'équité** sont des piliers essentiels de la conception centrée sur l'humain. Cela signifie qu'il faut s'assurer que les contraintes liées au genre, à la langue, au handicap, à la connectivité et au temps sont prises en compte dès le départ. **La confiance, le respect et la titularité partagée** sont à la base du processus d'apprentissage, en particulier lorsqu'il s'agit de servir des communautés historiquement marginalisées ou exclues des processus de développement mondiaux.

En résumé, le renforcement des capacités amélioré par le numérique mais centré sur l'humain ne consiste pas à numériser la formation, mais à utiliser la technologie à bon escient pour approfondir les liens humains, favoriser un apprentissage significatif et promouvoir les valeurs de justice sociale et de travail décent pour tous.

## Livrables

### *Produit 1.1: Des services d'apprentissage centrés sur l'humain, abordables et numériquement inclusifs pour tous*

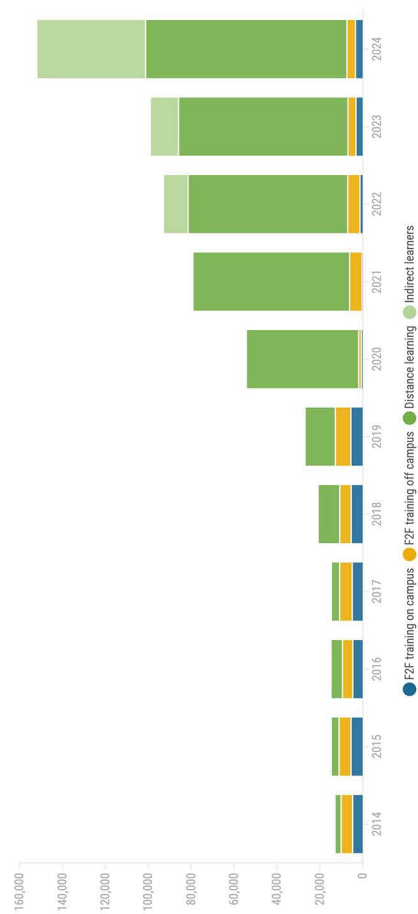
**Reconnaissant** le rôle essentiel de l'interaction humaine dans l'efficacité de l'apprentissage, le Centre continuera à investir dans **des cours et des événements phares en présentiel sur le campus de Turin** ainsi que sur le terrain. Ces activités favorisent les échanges entre pairs, le réseautage et l'acquisition de compétences pratiques qui ne peuvent pas toujours avoir lieu en ligne. Les formats présentiels seront stratégiquement combinés à des composantes numériques pour créer des parcours d'apprentissage mixtes, garantissant ainsi la flexibilité tout en préservant les avantages de l'engagement en face à face. Le **campus restera un espace de rassemblement mondial pour les mandants de l'OIT** ainsi que pour les autres partenaires, accueillant de grandes académies, des dialogues politiques et des programmes de promotion du leadership qui favorisent la collaboration entre les régions.

Parallèlement, le Centre continuera à utiliser des **solutions numériques pour démocratiser l'accès aux activités d'apprentissage et de collaboration** à travers le monde, car elles permettent à un plus grand nombre de personnes dans le monde du travail d'accéder à des services gratuits de renforcement des capacités fournis 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sur leur lieu de résidence et dans leur propre langue. Alors que la «nouvelle normalité» de l'apprentissage des adultes s'est accompagnée de nouveaux défis liés à la fracture numérique entre et au sein des sociétés, il est également vrai qu'en 2024, le nombre de personnes inscrites aux activités du Centre a été plus de trois fois supérieur à celui d'avant la pandémie en 2019, une plus grande partie résidant dans les pays du Sud, et avec plus de jeunes apprenants.

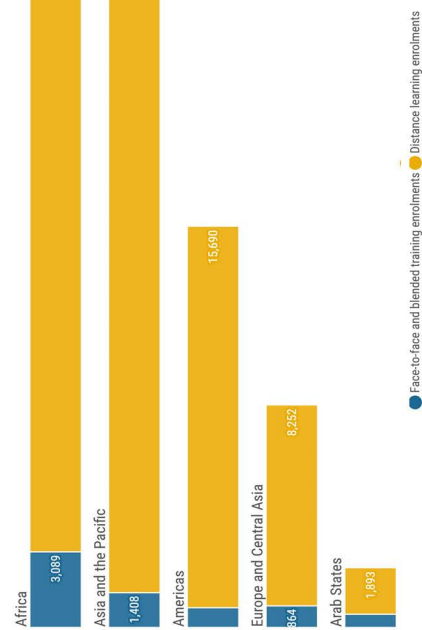
À l'avenir, le défi sera de maintenir cette dynamique de croissance tout en maintenant une base d'activités de formation en présentiel dans les cas où la présence physique est plus bénéfique pour l'apprentissage.

### Quelques statistiques sur les participants du Centre

NOMBRE D'INSCRIPTIONS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION (2014-2024)



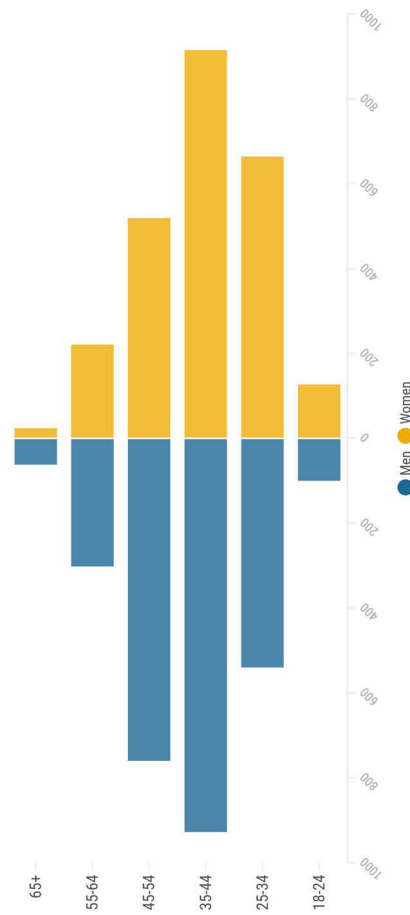
APPRENANTS PAR RÉGION (2024)



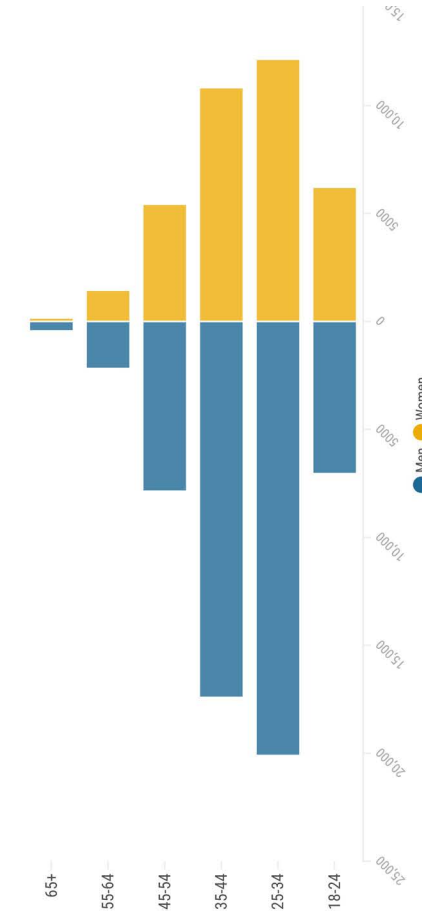
Source: Rapport intermédiaire d'exécution pour 2024.

COHORTE D'APPRENANTS SELON LE GENRE ET L'ÂGE (2024)

Cours de formation en présentiel



Activités d'apprentissage en ligne



Afin de renouveler et, le cas échéant, d'étendre ses cours de formation en présentiel, le Centre continuera d'investir dans la modernisation et la mise à l'échelle des cours ouverts organisés sur le campus afin d'améliorer leur portée et leur impact. Dans ce domaine, l'accent sera mis sur les académies annoncées dans le calendrier annuel des activités du Centre, compte tenu de la pertinence politique de ces formats pour les mandants tripartites de l'OIT.

### Positionner le Centre comme lieu de choix pour la formation en présentiel

Les académies du Centre sont des activités phares mondiales généralement organisées à Turin, à la croisée des chemins entre les régions et pour rassembler le monde sur un seul campus. Les académies compteront un minimum de 50 participants et dureront de 1 à 2 semaines. Elles s'articuleront en une phase d'apprentissage en ligne et une phase de formation en présentiel. Les participants aux académies du Centre recevront un certificat de réussite. Parfois, les académies font également partie des programmes de diplôme du Centre et constituent ainsi la pierre angulaire d'un parcours d'apprentissage en plusieurs étapes comprenant au moins trois autres activités de formation.

L'Académie des migrations de main-d'œuvre (LMA), dont la prochaine édition est prévue pour juin 2026, est un exemple d'une telle activité phare en présentiel. La LMA s'adresse aux planificateurs politiques et aux fonctionnaires des institutions et agences gouvernementales impliquées dans la migration et la mobilité de main-d'œuvre; aux représentants des organisations de travailleurs et d'employeurs traitant des questions de migration de main-d'œuvre et de réfugiés; au personnel des ONG et des organisations de la société civile, et aux militants travaillant avec les travailleurs migrants et les réfugiés au niveau local; aux représentants de la diaspora et des associations de migrants; au personnel des agences de développement international et des communautés économiques régionales; aux chercheurs et universitaires travaillant sur le travail les migrations et les déplacements forcés; et aux journalistes et professionnels des médias. Le contenu de la LMA s'inspire du **Programme de l'OIT pour une migration équitable** et d'autres résultats clés, tels que les conclusions de la discussion générale de la Conférence internationale du Travail sur les migrations de main-d'œuvre qui s'est tenue en juin 2017, les conclusions de la réunion technique tripartite sur les migrations de main-d'œuvre tenue en novembre 2013, le Cadre multilatéral de l'OIT pour les migrations de main-d'œuvre de 2006 et le plan d'action de la Conférence internationale du Travail de 2004 pour les travailleurs migrants. Les Principes directeurs sur l'accès au marché du travail des réfugiés et autres personnes déplacées de force au marché du travail, adoptés par la réunion technique tripartite en juillet 2016 et les Principes et directives opérationnelles pour un recrutement équitable, adoptés par la Réunion tripartite d'experts en septembre 2016, sont également des sources d'inspiration importantes et pertinentes.

La LMA est structurée autour de quatre domaines thématiques distincts: 1) Gouvernance juste et efficace des migrations de main-d'œuvre; 2) Protection des travailleurs migrants et de leurs familles; 3) Migration et développement durable; et 4) Migration en contexte de crise. Elle se compose d'une phase en ligne et d'une phase résidentielle. La phase en ligne comprend des modules proposés via la plateforme en ligne eCampus à compléter sur une période de trois semaines. Elle jettera les bases du volet résidentiel d'une semaine et accompagnera la formation formelle d'activités favorisant l'échange de connaissances et la fertilisation croisée des idées. Le tout sera suivi d'une phase de synthèse en ligne d'une semaine. Ces trois phases représentent un total estimé de 100 heures d'apprentissage: **Phase préalable au cours** : Apprentissage en ligne flexible, autoguidé et dirigé par un tuteur sur l'eCampus et évaluation de fin de phase ; **Phase résidentielle**: sessions en face à face et présentations captivantes par des formateurs hautement expérimentés, associées à des exercices de groupe individuels et collaboratifs, à une évaluation entre pairs et à une évaluation de fin de phase; et un **devoir final**: tâche individuelle appliquant les principaux apprentissages à un contexte concret. Les participants qui passent avec fruit toutes les évaluations de connaissances et remettent la tâche finale recevront un certificat de réussite. Le certificat de réussite est reconnu comme un titre d'apprentissage menant au diplôme pour les experts et les praticiens des migrations de main-d'œuvre. Pour de plus amples informations: <https://www.ilo.org/courses/academy-labour-migration>

Ensuite, pour soutenir la dynamique de croissance de l'espace d'apprentissage en ligne, le Centre élargira considérablement sa portée grâce à des cours d'enseignement à distance autoguidés supplémentaires, calqués sur le format *masterclass* et produits en étroite collaboration avec des experts de l'OIT, qui constituent les bonnes pratiques mondiales en matière d'enseignement à distance autoguidé. Par exemple, une nouvelle *masterclass* sur le thème *Faire de la liberté syndicale une réalité* a été développée en 2025 grâce à un financement du Fonds d'innovation et sera introduite en 2026 en trois langues.

Le Centre intensifiera également les activités de formation et de collaboration immersives délivrées en réalité virtuelle.

### Collaboration en ligne en direct en réalité virtuelle

En tant qu'alternative plus immersive aux webinaires en direct, les événements d'apprentissage et de collaboration en direct en réalité virtuelle peuvent constituer des solutions numériques rentables dans un environnement budgétaire aux ressources limitées, où les missions seront moins fréquentes. Les participants acquièrent un casque de réalité virtuelle, souvent à un coût bien moindre qu'un billet d'avion, et sont initiés à l'utilisation de l'équipement par l'un des formateurs en réalité virtuelle du Centre. L'accès à la salle de réunion VR nécessite la même bande passante qu'un appel Zoom et, pour un confort et un impact optimaux, les réunions en VR dureront d'une heure à une heure et demie, tout comme les webinaires. Les salles de réunion VR du Centre sont équipées d'assistants AI qui permettent aux participants de rechercher des informations sur le web en temps réel. Le Centre a commencé à proposer des solutions de réalité virtuelle en 2020 et a depuis acquis une solide expérience interne. En 2024, une première cohorte d'«éclaireurs de l'innovation de l'OIT» issus du réseau mondial des bureaux de l'OIT a été formée à l'utilisation de cette technologie. Les casques sont désormais largement disponibles à des prix abordables dans les magasins d'électronique grand public.

*Aperçu d'une réunion du réseau des éclaireurs de l'innovation de l'OIT en réalité virtuelle qui s'est tenue en mars 2025*



Le Centre déploiera des tuteurs IA pour un coaching personnel, intégrés à des cours d'enseignement à distance autoguidés et en tutorat. Les plugins requis ont été développés au cours de l'exercice biennal 2024-25. Le Centre déploiera en outre des applications d'interprétation et de traduction en direct alimentées par l'IA testées en 2025 avec un financement du Fonds d'innovation afin de son offre d'enseignement à distance accessible dans toutes les principales langues. Ces activités seront régies par le **Manifeste du Centre sur l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle**.

## Extrait du Manifeste du Centre sur l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle

### Introduction

Le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (CIF-OIT) reconnaît le potentiel transformateur de l'intelligence artificielle (IA) dans le contexte de l'apprentissage et du développement. L'IA a le pouvoir de révolutionner l'enseignement, d'améliorer le développement des compétences et de promouvoir une croissance inclusive et durable. S'appuyant sur les Principes des Nations Unies pour l'utilisation éthique de l'IA et sur le Consensus de Beijing sur l'intelligence artificielle et l'éducation de l'Unesco, le CIF-OIT s'engage à exploiter les avantages de l'IA tout en préservant les considérations éthiques et en veillant à ce que l'humain soit placé au centre. (...) Le présent manifeste décrit les engagements du CIF-OIT concernant l'utilisation de l'IA et d'outils basés sur l'IA développés par des tiers dans le contexte de l'apprentissage. Les cinq points énumérés dans le présent manifeste doivent être considérés comme les principes directeurs régissant la réponse aux préoccupations critiques émergentes face à l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle dans l'éducation. (...)

### 1. Démocratiser l'accès à l'éducation:

Le CIF-OIT considère l'IA comme un catalyseur pour démocratiser l'accès à une éducation et à une formation de qualité dans le monde entier. Les outils et les plateformes alimentés par l'IA peuvent permettre des expériences d'apprentissage personnalisées et adaptatives, en éliminant les obstacles liés au temps, à la localisation géographique et aux ressources. Nous nous efforçons de développer et de déployer des solutions basées sur l'IA qui garantissent un accès équitable à l'apprentissage, atteignent les communautés marginalisées et responsabilisent les individus indépendamment de leur origine socio-économique ou de leur profil d'apprentissage.

### 2. Améliorer les expériences d'apprentissage:

Le CIF-OIT estime que l'IA a le potentiel de révolutionner les modèles d'apprentissage traditionnels en améliorant la capacité d'apprentissage et l'intelligence de l'être humain. En tirant parti des technologies d'IA, nous visons à créer des environnements attrayants, interactifs et centrés sur l'apprenant afin de mieux soutenir le développement des compétences et la capacité d'apprentissage, en faisant toujours preuve de transparence envers les utilisateurs quant aux domaines dans lesquels l'IA est utilisée et pourquoi. Des tuteurs virtuels alimentés par l'IA et des systèmes de tutorat intelligents pourraient fournir des conseils et des commentaires personnalisés, facilitant ainsi l'apprentissage continu et le développement des compétences.

### 3. Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie:

Le CIF-OIT reconnaît que le rythme rapide des avancées technologiques exige un apprentissage et une mise à niveau continus. Nous pensons que l'IA peut jouer un rôle central dans la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie en identifiant les besoins d'apprentissage individuels, en cartographiant les lacunes en matière de compétences et en recommandant des parcours d'apprentissage personnalisés. En tirant parti de l'analyse de l'IA et de la modélisation prédictive, nous pouvons faciliter la prise de décisions éclairées permettant aux apprenants de s'adapter à l'évolution des environnements de travail et de saisir les possibilités émergentes.

### 4. Une IA éthique et responsable:

Le CIF-OIT s'engage à favoriser le développement et l'utilisation de l'IA de manière éthique et responsable. Nous adhérons aux principes des Nations Unies, tels que la transparence, l'équité, la responsabilité et la confidentialité. La gouvernance des données relatives aux parcours d'apprentissage et la transparence de l'analyse de l'apprentissage sont au cœur d'une approche responsable pour des expériences d'apprentissage efficaces. Nous soulignons l'importance de la supervision humaine des systèmes d'IA et la nécessité de veiller à ce que les technologies d'IA ne perpétuent pas les préjugés, la discrimination ou l'inégalité. Nous participons activement à la recherche et au dialogue pour répondre aux préoccupations éthiques associées à l'IA dans le contexte de l'apprentissage.

### 5. Innovation et adaptation continues:

Le CIF-OIT reconnaît que les technologies d'IA évoluent constamment. Nous nous engageons à rester à la pointe des avancées en matière d'IA et à évaluer l'utilisation de solutions innovantes basées sur l'IA dans nos programmes d'apprentissage. En adoptant une culture d'expérimentation et d'évaluation des résultats des technologies émergentes, nous pouvons améliorer continuellement nos approches pédagogiques et créer des expériences d'apprentissage percutantes qui répondent aux besoins changeants des apprenants à l'ère numérique.

Pour le texte intégral du Manifeste: [https://www.itsilo.org/sites/default/files/2024-03/Flyer%20AI-manifesto\\_web%2002-2024-FINAL.pdf](https://www.itsilo.org/sites/default/files/2024-03/Flyer%20AI-manifesto_web%2002-2024-FINAL.pdf)

Le Centre a également l'intention de développer les nouveaux produits d'apprentissage testés au cours de l'exercice biennal 2024-25 grâce au financement par le Fonds d'innovation:

- Prospective stratégique:** L'objectif des produits d'apprentissage en prospective stratégique est de renforcer les capacités de prospective au sein des mandants tripartites de l'OIT, d'optimiser le potentiel de l'IA et de la réalité virtuelle dans la pensée créative et la prise de décisions, et d'aider les parties prenantes à anticiper les changements inévitables. À cette fin, le Centre a élaboré des **lignes directrices sur la prospective stratégique** et propose depuis 2023 des **interventions prospectives personnalisées** pour le personnel de l'OIT et les mandants tripartites de l'OIT. Le *Future Foresight Lab* organisé au Cambodge en avril 2025 en est un exemple. En 2025, le Centre a également soutenu le développement et la mise à l'essai d'une **boîte à outils de prospective**. La boîte à outils sera déployée sous la forme d'un outil de formation accessible, éventuellement autoguidé, conçu pour être pratique pour les collègues de terrain de l'OIT, en particulier pour être intégré dans le cadre de projets de coopération au développement, utile pour les mandants tripartites de l'OIT, facilement adaptable aux diverses réalités nationales et régionales, et régulièrement mis à jour pour rester pertinent au fil du temps. La boîte à outils a été testée dans le cadre d'un atelier tripartite régional en face à face (F2F) réunissant des mandants afin de renforcer leur capacité de prospective stratégique sur les perturbations géopolitiques et leurs implications pour le monde du travail, et piloté par un groupe restreint d'organisations de travailleurs et d'employeurs, ainsi que des gouvernements, afin de participer à un soutien de suivi menant à un exercice de prospective complet au niveau organisationnel.
- Analyse des données:** Le Centre investit depuis un certain temps dans ses capacités d'analyse des données, tout d'abord en mettant en place une fonction interne d'analyse des données et en créant des applications d'analyse de données pour un usage interne, et ensuite en développant des produits d'apprentissage pour les mandants et les autres partenaires de l'OIT, à commencer par un cours d'apprentissage à distance autoguidé gratuit sur l'analyse des données mis sur le marché en 2024. En 2025, la **gamme de produits d'analyse de données** a été étendue grâce à deux projets d'innovation. Le premier projet était un **laboratoire de simulation et de visualisation des politiques**, une initiative conçue pour tirer parti de l'IA, de la réalité étendue (XR) et de l'analyse des données pour améliorer l'élaboration des politiques économiques et de l'emploi. Chaque laboratoire est structuré en combinant une expérience immersive dans l'environnement VR avec une exploration guidée des politiques. La séquence comprend l'initiation des participants à l'environnement VR et aux outils d'interface et de navigation dans les données; l'élaboration conjointe de scénarios politiques et la simulation par le biais de sessions de brainstorming assistées qui peuvent également inclure activement des techniques de prospective et exploiter l'IA pour une prise de décision fondée sur des preuves; et une phase de débriefing et de réflexion pour analyser et discuter des idées, comparer les résultats et évaluer la pertinence et la faisabilité des mesures politiques explorées. Le deuxième projet était une collaboration avec le Bureau du sous-Directeur général chargé des questions d'emploi et de protection sociale et comprenait un défi d'innovation visant à encourager et à soutenir le personnel technique de l'OIT travaillant dans le cluster de l'emploi et de la protection sociale à développer et à mettre en œuvre des solutions innovantes, pilotées par l'IA et améliorées par les données qui améliorent les interventions dans les domaines de la promotion de l'emploi, du développement des entreprises et des projets de protection sociale et des interventions politiques. Selon les résultats des projets pilotes, ces innovations seront éventuellement déployées au cours de l'exercice biennal 2026-27.

- **Intelligence artificielle, gouvernance numérique et transformations du marché du travail:** L'IA transforme les marchés du travail dans le monde entier, avec des effets sur la création d'emplois, des déplacements et une redéfinition des processus de travail. Ces impacts varient considérablement d'un pays à l'autre en raison des structures du marché du travail, de la composition de la main-d'œuvre et des environnements politiques. En réponse à la demande croissante de connaissances sur le rôle de l'IA et de la gouvernance numérique des marchés du travail, le Centre lancera en 2026 un ensemble complet de cours de formation sur la gouvernance numérique.
  - **IA, outils numériques et analyse de données pour des systèmes de protection sociale inclusifs:** Ce cours ouvert explorera comment l'IA, les mégadonnées et les plateformes numériques peuvent révolutionner les systèmes de protection sociale et leur interopérabilité, en les rendant plus efficaces, plus transparents et plus inclusifs. Les participants apprendront comment appliquer l'analyse prédictive à l'évaluation des risques, l'automatisation pilotée par l'IA pour les contrôles d'éligibilité, les informations comportementales pour améliorer la conformité et les nouvelles technologies pour une distribution sécurisée et transparente des prestations.
  - **La transformation numérique pour une gouvernance juste et efficace des migrations de main-d'œuvre:** Ce cours formera les participants à exploiter le potentiel de la numérisation pour faciliter la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et de la mobilité, promouvoir un environnement favorable au développement et à la reconnaissance des compétences et améliorer l'accès à un travail décent ainsi qu'à des voies de migration sûres et régulières. Il mettra en lumière la manière dont la technologie numérique peut améliorer la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et les services existants aux travailleurs migrants à différentes étapes de leur parcours migratoire en favorisant la portée, la coordination et l'intégration.
  - **Inspection du travail intelligente: des solutions numériques pour la conformité du lieu de travail:** Ce cours formera les inspecteurs du travail à l'utilisation de plateformes numériques, à l'analyse prédictive et à la gestion des dossiers pilotée par l'IA pour une conformité efficace avec la législation du travail.
  - **Transformation numérique des institutions de dialogue social, y compris le règlement des litiges:** Couvrant la médiation alimentée par l'IA, les plateformes de résolution des litiges en ligne et le suivi numérique des dossiers, ce cours renforcera l'utilisation de la technologie pour favoriser le dialogue tripartite et résoudre les conflits sur le lieu de travail.
  - **Surveillance de la sécurité et de la santé au travail pilotée par l'IA:** ce cours sera axé sur l'intégration de systèmes de surveillance basés sur l'Internet des objets (IoT), d'évaluations des risques pilotées par l'IA et de solutions de formation numérique pour améliorer la sécurité et la santé au travail.
  - **Atténuation des biais liés à l'IA sur le lieu de travail** et pratiques en matière de ressources humaines dans une perspective de genre.

Le Centre proposera, à partir de 2026, une **Académie de la gouvernance numérique**. Cette Académie de la gouvernance numérique sera conçue pour doter les professionnels de la protection sociale, des migrations de main-d'œuvre, du dialogue social, de la sécurité et de la

santé au travail (SST), de l'inspection du travail et de l'administration du travail, des compétences nécessaires pour tirer parti de la transformation numérique pour une gouvernance plus efficace, plus transparente et plus inclusive. Elle analysera les impacts de l'adoption de l'IA sur le marché du travail dans différents contextes nationaux, en se concentrant sur la manière dont les cadres de gouvernance numérique (lois, politiques, principes éthiques et arrangements institutionnels) atténuent ces impacts et répondent à des défis tels que la protection des travailleurs, les préjugés et le dialogue social. Le Centre lancera également un **diplôme de gouvernance numérique**. Cette certification intégrera les cours ouverts récemment développés et l'Académie à d'autres activités sur les TIC et la transformation numérique dans la protection sociale afin de servir de certification complète aux professionnels qui souhaitent se spécialiser dans les processus de transformation numérique.

Le Centre reconnaît qu'une **utilisation accrue des technologies numériques doit aller de pair avec des mesures visant à garantir que les technologies d'apprentissage soient inclusives sur le plan numérique**, c'est-à-dire qu'elles se concentrent sur des appareils grand public du dernier kilomètre largement disponibles, abordables, fonctionnant avec une faible bande passante Internet ou même sans connexion Internet et (le cas échéant) susceptibles d'être utilisés même avec des connaissances numériques limitées. **Le micro-apprentissage via les téléphones portables est un exemple de technologie d'apprentissage numérique inclusive** développée par le Centre au cours de l'exercice biennal 2024-25 et qui sera déployée au cours de l'exercice biennal 2026-27.

### Projets de micro-apprentissage numérique inclusifs financés par le Fonds d'innovation

Le premier projet de micro-apprentissage financé par le Fonds d'innovation en 2024 avec 40 000 euros était axé sur le développement de quatre cours sur différents sujets, mis au point par quatre programmes techniques du Centre

- SPGT: La protection sociale vue de l'intérieur: 10 mythes dévoilés
- DEVINVEST: Micro-apprentissage sur les normes environnementales, sociales et climatiques (ESC)
- ACTRAV: Micro-apprentissage sur la discrimination et les droits du travail
- LIP: 4-42: Un parcours d'apprentissage en matière d'inclusion numérique

Les cours de micro-apprentissage sont accessibles gratuitement via le site web du Centre via un code QR menant directement à WhatsApp. Aucun autre outil ou questionnaire n'est utilisé, car il s'agit d'une expérience WhatsApp directe. Une fois que l'utilisateur a terminé les 10 pilules de micro-apprentissage, un questionnaire final est la dernière étape pour obtenir un badge d'accréditation délivré par le Centre. Un chatbot alimenté par l'IA a été développé pour chacun des projets de micro-apprentissage, sur la base de la documentation de référence fournie par chaque programme technique. En s'appuyant sur la documentation disponible, le chatbot peut répondre à toute question concernant le sujet que les apprenants pourraient poser à la fin du parcours d'apprentissage. Tous les cours de micro-apprentissage sont considérés comme des «amuse-bouche»: les apprenants peuvent facilement se familiariser avec le sujet et ensuite avoir envie de l'explorer et de l'approfondir après l'expérience de micro-apprentissage. C'est pourquoi, à la fin de ces cours, les apprenants peuvent soit trouver un lien vers la newsletter du Programme (comme dans le cas du cours de micro-apprentissage ACTRAV) soit un lien vers le calendrier des cours ouverts (comme dans le cas du micro-apprentissage SPGT) pour continuer à explorer le sujet.

Par exemple, le «Micro-apprentissage sur la discrimination et les droits du travail» d'ACTRAV a été développé en ciblant en particulier l'Argentine et le Mexique. Ce cours de micro-apprentissage utilise en fait le cinéma et l'intelligence artificielle pour relever les défis liés à la discrimination et aux droits du travail, en particulier chez les jeunes et les femmes au sein des organisations de travailleurs. Le cours aborde en particulier des questions telles que les droits syndicaux, la sécurité de l'emploi, la protection sociale, la diversité et l'inclusion, ainsi que l'éradication du travail des enfants à travers des scènes cinématographiques.

Un projet de micro-apprentissage de suivi, financé par une allocation du Fonds d'innovation du Centre en 2025, vise à tester une solution d'apprentissage axée sur le mobile centrée sur un podcast éducatif qui explique les complexités d'une convention collective. Conçue pour les représentants des travailleurs et des employeurs ainsi que pour les autres parties prenantes, cette initiative propose une approche innovante de la formation des partenaires sociaux. Le programme est structuré comme une **expérience d'apprentissage de quatre heures à propre rythme**, organisée en unités de micro-apprentissage garantissant à la fois profondeur et accessibilité. Chaque **épisode du podcast** présente des scénarios réels et des clauses critiques du processus de négociation de la convention collective à travers une **double perspective**, l'une du côté de l'employeur et l'autre du côté des travailleurs, permettant aux auditeurs de comprendre les raisons, les défis et les compromis impliqués dans les négociations. Pour améliorer l'engagement et l'application des connaissances, la plateforme d'apprentissage mobile propose également des questionnaires interactifs, des simulations de prise de décision et des forums de discussion, incitant les utilisateurs à réfléchir aux moments clés des épisodes en leur demandant: «*Que feriez-vous à leur place?*» En outre, la plateforme offrira des informations supplémentaires par le biais de réflexions écrites ou de contributions audio supplémentaires de la part de dirigeants syndicaux et de représentants des employeurs, favorisant ainsi une compréhension et un dialogue plus approfondis. Le podcast devrait être lancé avant la fin de 2025.

**Les défis de l'innovation constituent un autre exemple d'approche d'apprentissage numérique inclusive.** Le Centre a mis en œuvre un tel défi **destiné aux jeunes** en 2024 à la demande de l'OIT en Afrique du Sud. En 2025, l'approche a été répétée dans le cadre de la conférence «Digital Skills for Africa».

### Soutenir l'inclusion numérique des jeunes en Afrique

En 2022, avec le soutien du gouvernement flamand, le Joint Programme Partnership et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ont lancé le projet **Digital Skills for Decent Jobs for Youth** («Compétences numériques pour des emplois décents pour les jeunes») afin de renforcer l'écosystème numérique et de réduire la fracture numérique en Afrique du Sud. Le projet a été conçu comme une contribution spécifique à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de compétences numériques et futures du gouvernement sud-africain (2021-2025). Le partenariat réunit le Département des communications et des technologies numériques (DCDT), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Union internationale des télécommunications (UIT) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Dans le cadre de ce programme conjoint, le Centre a été chargé par l'OIT d'organiser le [South Africa Skills Innovation Challenge](#). Il s'agissait d'un appel à idées innovantes susceptibles de contribuer à créer un plus grand nombre de jeunes employables et dotés des compétences numériques recherchées. En renforçant les capacités au niveau institutionnel, les jeunes NEET (qui ne sont ni scolarisés, ni employés, ni en formation) des provinces où ces institutions sont basées bénéficient des cours de renforcement des compétences numériques proposés. Les gagnants bénéficieraient d'un soutien financier et technique et auraient accès à un programme de six mois pour les aider à prototyper et à tester leurs solutions. L'appel a débouché sur 14 propositions éligibles, ramenées à 9 finalistes à la suite d'une série d'évaluations techniques. Les finalistes ont été invités à présenter leur candidature devant un panel externe composé d'experts en compétences, de spécialistes du numérique et d'institutions de développement de la jeunesse. En novembre 2022, 4 gagnants et 5 finalistes ont été [annoncés](#) lors de la conférence nationale sur les compétences numériques et futures du DCDT et de la GIZ.

Les institutions gagnantes étaient [iKasi Creative](#), dirigée par Lamise Inglis et ses partenaires, [Digital Vexospark](#), basé dans le Limpopo, fondé par William Makgaba, le [Lindamahle Innovation Centre](#) géré par Zine Nkukwana, et Genesis Community IT, basé au Cap et fondé par Llewellyn Scholtz.

En avril 2023, les quatre lauréats ont participé à un **camp d'entraînement pour l'innovation** virtuel, au cours duquel ils ont réfléchi, affiné leurs idées et construit ensemble une intelligence collective pour soutenir l'acquisition de compétences numériques en Afrique du Sud. Les projets ont été mis en œuvre au cours de l'année 2024; les résultats de certains projets ont été présentés au groupe de travail sur l'emploi du G20 au début de 2025. Le projet informatique communautaire Genesis est un exemple de changement positif transformateur. (<https://g-citi.org>) Avec plus d'un millier de visites dans ses installations, les succès de Llewellyn Scholtz montrent sa compréhension de l'intersectionnalité du problème. Son travail au sein de la Genesis Community IT Initiative vise principalement à stimuler l'esprit d'entreprise chez les jeunes et à améliorer l'accès des jeunes à la technologie.

Reconnaissant que l'exclusion numérique et la fracture numérique ne cessent de croître, il a découvert un problème et a créé une solution. Llewellyn a baptisé son idée « Mobile Tech Champions ». Il visait ainsi à **créer des possibilités d'emploi potentiel, à inspirer l'esprit d'entreprise et à stimuler la croissance économique** dans les *townships* et les communautés locales.



Pour plus d'informations sur l'inclusion numérique en Afrique: <https://www.itcilo.org/stories/digital-inclusion-action>

**La croissance des effectifs doit également aller de pair avec une importance accrue accordée aux résultats et à l'impact de l'effort d'apprentissage.** Dans les activités d'enseignement à distance autoguidées en particulier, le risque de décrochage et de résultats d'apprentissage superficiels est plus élevé. Les plugins d'IA sont destinés à répondre en partie à ce défi, en fournissant une assistance aux tuteurs et des expériences d'apprentissage interactives personnalisées. La réalité virtuelle est une autre modalité permettant de fournir une expérience d'apprentissage immersive et hautement interactive. Grâce à l'accréditation basée sur la blockchain introduite en 2021, le Centre peut facilement adapter son système de certification numérique pour fournir à un nombre croissant d'apprenants des certifications sécurisées, portables et reconnues mondialement. Grâce à la certification numérique, le Centre est désormais également en mesure de mieux suivre les taux d'achèvement des cours et commencera à communiquer les taux de certification (c'est-à-dire la part des participants ayant terminé le test final et téléchargeant un certificat), dans un premier temps pour l'apprentissage en ligne.

Le Centre expérimentera également de nouvelles fonctionnalités telles que des badges numériques empilables, notamment pour la participation à des formats non liés à la formation tels que des conférences et des dialogues. Le système de certification numérique sert également de passerelle de données pour intégrer les informations via la fonction d'analyse du marketing numérique du Centre à la conception et à la promotion des futurs cycles de services d'apprentissage. Pour de plus amples informations sur la manière dont le Centre assurera la qualité et équilibrera la portée et les résultats, voir le chapitre décrivant les travaux dans le cadre du résultat 2.

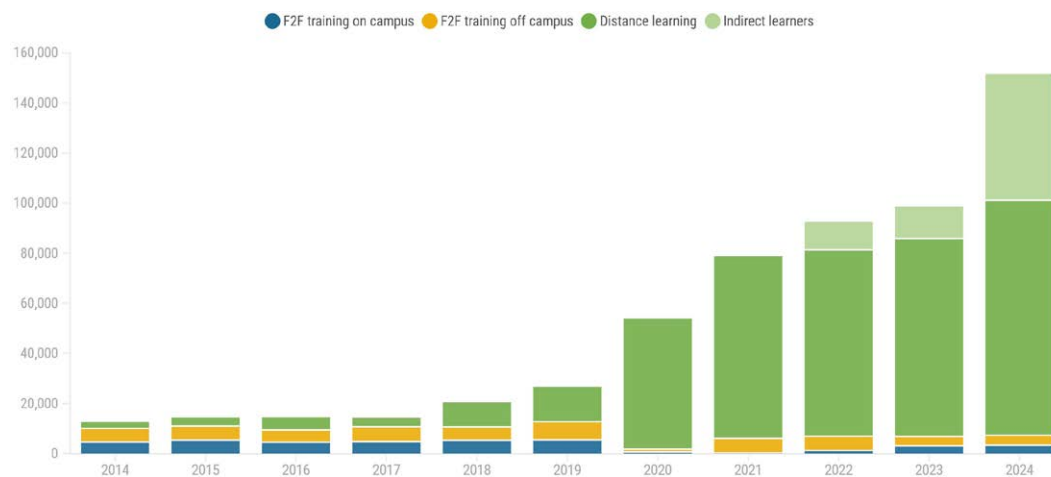
### *Produit 1.2: Des solutions de connaissances améliorées par le numérique et centrées sur l'humain pour les mandants de l'OIT et les autres intermédiaires institutionnels*

La pierre angulaire des services de renforcement des capacités institutionnelles et systémiques du Centre est le **soutien au développement de produits**, avec des plateformes d'apprentissage et d'autres outils de transformation numérique développés sur commande par les mandants

tripartites de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT en tant qu'offre phare. Les mandants de l'OIT disposeront d'un éventail d'options, allant du développement de cours de formation autonomes à des solutions eCampus clés en main dotées de fonctions de back-office telles que le marketing numérique, l'analyse de l'apprentissage numérique et la certification numérique. Sur demande, le Centre peut également exercer ces fonctions d'appui pour le compte des mandants afin de réduire les obstacles à la transformation numérique.

Les services de développement de produits sont essentiels à l'appropriation locale (et à la durabilité) des solutions de connaissances améliorées numériquement et multiplient efficacement la portée du Centre auprès de ses groupes cibles. Comme illustré plus loin, le rayonnement indirect du Centre via les plateformes d'apprentissage des intermédiaires institutionnels s'est considérablement accru ces dernières années, grâce à des produits phares tels que la plateforme de formation en matière de SST pour les EBMO (e-OSH) et la plateforme sur les femmes dans les entreprises numériques.

### Bénéficiaires indirects touchés par le Centre via des plateformes tierces



Source: MAP, eCampus, SoliComm, plateformes externes d'apprentissage en ligne gérées par le Centre.  
Source: Rapport intermédiaire d'exécution pour 2024

Le Centre s'efforcera d'imiter cette bonne pratique au cours de l'exercice biennal 2026-27 avec de nouvelles offres adaptées à des segments de groupes cibles spécifiques ayant des besoins distincts. Les variables de segmentation doivent être déterminées en consultation avec les départements et les mandants de l'OIT mais peuvent concerner des secteurs économiques tels que l'industrie du vêtement ou l'économie des soins, des thèmes prioritaires tels que les normes fondamentales du travail ou des groupes prioritaires tels que les femmes ou les jeunes. Le Centre étudiera également le développement de plateformes destinées aux apprenants âgés de 55 ans et plus, éventuellement en mettant l'accent sur les services d'apprentissage tout au long de la vie afin de faciliter la rétention sur le marché du travail. Pour en revenir au produit 1.1, l'accent sera également mis sur les solutions de plateforme pour la collaboration à distance et l'apprentissage en réalité virtuelle, l'accent étant mis non pas sur le contenu thématique mais sur les modalités d'apprentissage en tant que telles.

### **Le lien entre l'évolution démographique et la justice sociale: ce que les planificateurs politiques doivent savoir (et comment les personnes âgées apprennent)**

La population mondiale vieillit, un phénomène qui a des implications importantes pour l'avenir du travail. Comme indiqué dans la note technique sur les instruments concernant les travailleurs âgés élaborée lors de la neuvième réunion du Groupe de travail tripartite du mécanisme d'évaluation des normes (SRM TWG) en septembre 2024, la part mondiale des travailleurs âgés de 55 à 64 ans dans la population active totale a augmenté et devrait continuer à le faire.

Les principales implications de cette évolution démographique pour l'avenir du travail sont les suivantes: Tout d'abord, l'augmentation du nombre de travailleurs âgés sur le marché du travail nécessitera des ajustements du marché du travail afin de permettre la participation continue des personnes âgées, en procédant aux adaptations nécessaires en matière de sécurité et de santé au travail, de temps de travail et d'organisation du travail. Ensuite, de nouveaux emplois et de nouvelles entreprises seront créés dans des secteurs tels que la santé et les soins de longue durée, les produits pharmaceutiques et le logement adapté aux besoins des personnes âgées, ce qui nécessitera l'acquisition de nouvelles compétences et la promotion de nouvelles possibilités de carrière. Enfin, l'évolution démographique augmentera les taux de dépendance (c'est-à-dire le ratio des personnes qui ne sont pas en âge de travailler par rapport à la population en âge de travailler), ce qui est susceptible de ralentir la croissance économique, de générer une baisse des recettes fiscales et de menacer la viabilité financière des systèmes de protection sociale. Garantir la qualité et la couverture de la sécurité du revenu constitue un défi majeur pour les gouvernements dont la population vieillit. **La Déclaration du centenaire de l'OIT de 2019 reconnaît l'importance croissante des travailleurs âgés sur le marché du travail** et charge l'OIT – et par extension le Centre – d'orienter les efforts vers des mesures de renforcement des capacités des mandants qui aident les travailleurs âgés à élargir leurs choix, à optimiser leurs chances de travailler dans des conditions de qualité, productives et saines jusqu'à leur retraite, et de permettre un vieillissement actif.

Pour le Centre, l'évolution démographique signifie également que **la part occupée par les apprenants plus âgés dans l'univers des participants continue d'augmenter** de façon organique en raison du nombre croissant de travailleurs âgés sur le marché du travail. Ces **participants plus âgés apprennent souvent différemment** (et souhaitent souvent apprendre des choses différentes) de leurs pairs plus jeunes, et pourraient donc tirer un bénéfice moindre d'une offre standardisée. Comme l'a révélé l'évaluation externe des services d'apprentissage du Centre en 2024, l'analyse désagrégée des résultats d'apprentissage par groupe d'âge a révélé que les jeunes participants avaient tendance à en bénéficier davantage. Les personnes âgées de 18 à 24 ans ont obtenu le gain moyen le plus élevé, soit 17,5 points, tous les participants de ce groupe ayant enregistré des progrès positifs. Les gains d'apprentissage diminuaient régulièrement avec l'âge, les participants âgés de 55 à 64 ans enregistrant une moyenne de seulement 1,65 point et près de la moitié d'entre eux affichant un changement négatif. *Cette tendance suggère que certaines modalités pédagogiques, en particulier les environnements d'apprentissage en ligne, peuvent être moins accessibles ou moins efficaces pour les apprenants plus âgés, ce qui souligne la nécessité d'adapter la conception inclusive.* Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre dressera le profil de ce segment d'apprenants plus âgés et, le cas échéant, adaptera son offre de services à leurs besoins. De plus, en étroite collaboration avec l'OIT, le Centre mettra sur le marché des services d'apprentissage destinés aux planificateurs des politiques afin d'explorer le lien entre le changement démographique et la justice sociale.

Le Centre proposera en outre à ses clients institutionnels **des conseils stratégiques**, en mettant l'accent sur les stratégies de transformation numérique uniquement et les aspects opérationnels de la gestion des systèmes d'apprentissage. Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a commencé à constituer un pool d'experts internes en méthodologies d'évaluation et d'audit; ce processus se poursuivra au cours du prochain biennat. Le cycle de service de ces services consultatifs implique généralement des évaluations des capacités institutionnelles, la co-crédation de plans d'action et de documents stratégiques et, le cas échéant, une série de services de suivi du développement des capacités, y compris la formation et le coaching pour soutenir la mise en œuvre du plan. À compter de 2026, ce cycle de services mettra davantage l'accent sur les évaluations de suivi des changements positifs à long terme, en réponse à l'évaluation 2025 des services de conseil du Centre qui a révélé une focalisation unilatérale sur les produits, les résultats et les résultats. Pour de plus amples informations sur la manière de répondre au souci d'une meilleure preuve de l'impact, voir le résultat 2.

## Points saillants de l'évaluation externe des services de conseil stratégique du Centre en 2025

### Principales constatations:

- *Pertinence:* Les consultations ont montré une grande réactivité aux besoins des mandants tripartites de l'OIT et un alignement sur les priorités stratégiques de l'OIT, notamment la promotion du travail décent, l'innovation numérique et le renforcement des capacités. Les approches personnalisées et les solutions adaptées au contexte constituaient les principaux atouts.
- *Cohérence:* De fortes synergies ont été constatées entre certains services de conseil et les activités de formation du Centre, bien que la coordination interprogrammes et l'alignement avec les initiatives plus larges des Nations Unies n'aient pas été documentés de manière cohérente.
- *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. Le succès était lié aux approches participatives, à la personnalisation technique et à l'engagement efficace des parties prenantes.
- *Efficience:* L'utilisation des ressources était généralement appropriée, les projets tirant parti des outils existants et des capacités locales. Cependant, la documentation des coûts réels et des processus administratifs était limitée, ce qui a entravé l'évaluation générale de l'efficience.
- *Impact et durabilité:* Plusieurs des 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. Parmi les exemples notables, citons l'intégration des principes du travail décent dans la réglementation forestière du Mozambique et la transformation numérique du Centre régional de formation de la gorge de Kafue (KGRTC) en Zambie. 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. Cependant, 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.

### Conclusions:

- L'évaluation confirme que **la diversification stratégique du Centre vers les services de conseil constitue une réponse proactive aux nouveaux besoins en matière de développement des capacités. Tout en faisant preuve de flexibilité et de profondeur méthodologique, le Centre doit combler les lacunes systémiques dans l'intégration du cadre stratégique et les mécanismes de suivi.**
- L'examen de la documentation a révélé que de nombreux services de conseil en stratégie ne respectaient pas pleinement les objectifs et le cadre de performance du Plan stratégique 2022-2025 du Centre. Plutôt qu'une simple omission de références explicites, le défi résidait dans un profond décalage dans la façon dont les services de conseil étaient encadrés et rapportés. Des outils et des mécanismes destinés à soutenir l'alignement stratégique étaient disponibles mais appliqués de manière incohérente ou insuffisamment développés, ce qui a affaibli la capacité de démontrer systématiquement leur contribution. Cet écart structurel limite la capacité du Centre à démontrer pleinement la valeur stratégique des services de conseil, même lorsque des liens pertinents existent dans la pratique. Cette lacune était particulièrement évidente dans les propositions de projets et les rapports finaux, qui établissaient rarement des liens avec les priorités institutionnelles, bien que le personnel ait été en mesure de décrire ces liens lors d'entretiens directs. Grâce à une collaboration interprogrammes renforcée et à des pratiques normalisées, les modèles efficaces pourraient être efficacement mis à l'échelle et reproduits, en particulier lorsqu'ils sont intégrés dans des systèmes partenaires avec un soutien consultatif continu.
- En outre, l'évaluation a révélé que l'intégration institutionnelle des résultats des services de conseil était inégale. Alors que certains services de conseil ont été intégrés aux systèmes nationaux et renforcés par une forte appropriation, d'autres en sont restés au stade de la planification ou du projet pilote, en raison d'un suivi limité, de pénuries de ressources ou de silos organisationnels. Ces obstacles étaient souvent prévisibles mais n'étaient pas suffisamment pris en compte lors de la conception des projets, ce qui met en évidence la nécessité de définir des stratégies de durabilité plus claires et d'évaluer l'état de préparation des institutions.

### Recommandations:

#### Court terme (0 à 6 mois)

- Améliorer la visibilité et la vérification de l'alignement stratégique dans le processus d'approbation
- Mettre en place un référentiel de connaissances en matière de conseil
- Mettre en œuvre une réflexion et un apprentissage systématiques après le conseil

#### Moyen terme (7 à 12 mois)

- Élargir le cadre de gestion de la qualité existant pour renforcer l'assurance qualité
- Renforcer les mécanismes de collaboration interprogrammes
- Intégrer les services de conseil aux services de formation

#### Long terme (13 à 24 mois)

- Mettre en place un modèle de financement durable pour les services de conseil
- Développer une approche intégrée de l'évaluation de l'impact des services de conseil
- Mettre en place des mécanismes structurés de soutien au suivi

Pour promouvoir les capacités au niveau du système, les solutions de connaissances du Centre se concentrent sur deux services, à savoir les **activités de partage des connaissances** et le **soutien à la communication et au plaidoyer**.

Les **activités de partage des connaissances du Centre comprennent l'animation de conférences, de retraites et d'événements de dialogue**. Le Centre a une longue histoire d'animation de réunions en présentiel, y compris la modération de conférences, de retraites et d'événements de dialogue. Après le début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, le Centre a orienté ces activités vers les événements en ligne, en s'appuyant d'abord sur ses capacités d'organisation de webinaires et en introduisant par la suite une série d'applications de conférences virtuelles et hybrides en partenariat avec des prestataires de services spécialisés. Ces services d'animation 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 tripartites de l'OIT sur le terrain. La demande de services de facilitation d'événements du Centre, offerts en présentiel sur le campus ou sur le terrain, a de nouveau augmenté après la fin de la pandémie, tandis que la demande d'événements en ligne est restée forte. La demande de réunions en réalité virtuelle a elle aussi augmenté en 2025 en raison des restrictions budgétaires à l'échelle du système des Nations Unies.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre élargira encore son offre d'activités de partage des connaissances. Plus précisément, le Centre **continuera à renforcer ses capacités actuelles d'organisation d'événements**, en investissant dans les infrastructures du campus et en numérisant des fonctions de soutien telles que l'interprétation, la traduction, l'inscription et le paiement électronique. Conscient des préoccupations environnementales croissantes et des contraintes budgétaires liées aux événements à grand public impliquant des voyages intercontinentaux et tirant à nouveau parti des technologies d'apprentissage et de collaboration numériques, le Centre continuera d'améliorer ses applications de conférence et de réunion virtuelles.

Parallèlement, le Centre **aidera l'OIT à développer de nouvelles solutions de partage des connaissances**. Parmi les exemples de ces nouvelles solutions de partage des connaissances, citons les référentiels numériques de connaissances institutionnelles alimentés par l'IA, tels que la boîte à outils intelligente Better Work et le Workverse testés en 2025 dans le cadre de l'initiative Innovation Sparks de l'OIT, les salons mondiaux en ligne testés pendant la pandémie, l'utilisation de jumeaux numériques, les simulations VR et la téléportation de conférenciers à l'aide d'une holobox.

### La boîte à outils intelligente Better Work

Ce projet d'innovation vise à développer une boîte à outils numérique intelligente qui facilite le processus consistant à passer au crible le corpus mondial de connaissances et de savoir-faire de Better Work, à identifier et à sélectionner les outils les plus efficaces pour les besoins spécifiques des utilisateurs, à tirer parti de différentes sources et à les combiner dans des interventions répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs. Le projet s'articule autour de deux domaines clés:

- Conception comportementale: La boîte à outils intelligente sera conçue en utilisant des informations comportementales tout au long du processus, dans le but de maximiser la convivialité, mais également d'anticiper les goulots d'étranglement, d'identifier les possibilités et d'exploiter les comportements par défaut des utilisateurs pour prendre des décisions efficaces et obtenir le meilleur choix possible de ressources en fonction des besoins réels.

- IA générative: L'IA générative peut trier l'énorme quantité d'informations et de connaissances téléchargées sur l'outil et en tirer parti pour poser des questions à l'utilisateur afin d'affiner sa recherche, de sonder ses besoins et de le guider dans la prise de décisions visant à atteindre ses objectifs.
  - Parcourir toutes les ressources pour trouver les options de réponse les plus précises en fonction de ces besoins.
  - Combiner les outils et les ressources de différentes sources dans des ensembles nouveaux ou améliorés
  - Adapter le matériel pédagogique existant pour accompagner ces résultats

La boîte à outils intelligente pourrait également jouer un rôle important dans le futur modèle d'engagement de Better Work, qui serait allégé, s'appuierait sur la mise en œuvre par des partenaires externes et inclurait potentiellement des méthodes de plug-in thématiques. En outre, si l'IA est finalement adaptée pour être utilisée dans les systèmes internes et l'analyse des données de Better Work, la boîte à outils pourrait être alimentée par la même intelligence et fournir ainsi des réponses sur du contenu qui s'appuient également sur des données d'évaluation, de conseil et de formation.

Combinées, les solutions de connaissances proposées par le Centre pourraient être exploitées au cours de l'exercice biennal 2026-27 pour étendre massivement la diffusion des connaissances générées par les départements de la recherche et des statistiques du BIT, et atteindre un public potentiel de millions de personnes. Le Centre bénéficie déjà du précieux soutien technique et de la solide collaboration de ces deux départements. Par exemple, le Département des statistiques montre comment tirer parti des capacités du Centre, par la création conjointe d'activités d'enseignement à distance autoguidées et de cours de formation en présentiel, mais il y a une grande marge de mise à l'échelle grâce à des interventions conjointes de renforcement des capacités au niveau institutionnel et au niveau du système. À titre d'exemple, les canaux de sensibilisation pourraient être multipliés en regroupant les connaissances générées par l'OIT dans des produits d'apprentissage destinés à être diffusés par l'intermédiaire d'organisations partenaires locales; le Laboratoire de l'innovation du Centre pourrait être utilisé comme plateforme pour diffuser des formats d'apprentissage hybrides à des milliers de personnes à la fois, et le Centre pourrait être chargé de diffuser des produits de connaissance à des millions de personnes dans le monde entier par le biais de campagnes de plaidoyer basées sur les réseaux sociaux.

Les **services de communication et de plaidoyer** du Centre évoluent autour du développement de contenus multimédias et de la conception et de la diffusion de campagnes de communication commandées par l'OIT. Plus précisément, et en étroite coordination avec le Département de la communication et de l'information publique du BIT, le Centre propose un **soutien à l'image de marque**, qui va du développement de sites web à la création d'identités visuelles numériques, ainsi que des **campagnes de communication** multicanaux basées sur les médias numériques pour défendre les messages politiques de l'OIT. Lors du biennat 2024-25, les principaux exemples du travail du Centre dans cet espace stratégique étaient la campagne du 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre, le programme de soutien à l'image de marque pour le projet MozTrabalha de l'OIT et la campagne de promotion de la culture de l'innovation menée à l'échelle du Bureau dans le cadre de l'initiative Innovation Sparks de l'OIT.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre, en consultation avec et sous la direction générale du Département de la communication et de l'information publique du BIT, renforcera ces services de communication et de plaidoyer, afin de tirer parti de la portée mondiale de l'OIT via les médias numériques. À cet égard, le Centre pourrait jouer un rôle important en donnant plein effet à la Coalition mondiale pour la justice sociale grâce à des campagnes de

communication ciblées précisément et diffusées de manière rentable via les réseaux sociaux. Pour en revenir au produit 1.1, les capacités numériques du Centre pourraient être mises à profit pour amplifier la sensibilisation de l'OIT et les renseignements participatifs par le biais de hackathons, de défis d'innovation, d'événements de prospective et de formats de conférence virtuelle.

Le Centre développera en outre des produits de communication personnalisés pour aider les mandants de l'OIT dans leurs activités de plaidoyer respectives et pour promouvoir les activités de renforcement des capacités de niveau 1. À cet égard, il sera particulièrement important de répondre, par le biais de la formation du personnel, à la demande du Programme des activités pour les travailleurs du Centre afin de mieux exploiter les technologies de communication numériques à des fins de renforcement des capacités. L'une des préoccupations concomitantes sera d'aider le Programme des activités pour les travailleurs à commencer à suivre la portée et les résultats de ces activités de communication et de plaidoyer ciblées, conformément aux approches et outils de suivi et d'évaluation spécifiques aux canaux du Centre.

Pour un meilleur impact, le Centre cherchera toujours à promouvoir ces **services de communication et de plaidoyer en les associant à des services d'apprentissage et à d'autres solutions de connaissances**, de préférence dans le cadre de projets de développement des capacités gérés par l'OIT. Pour de plus amples informations sur cette nouvelle impulsion en faveur d'initiatives intégrées de développement des capacités, voir le résultat 2.

### À propos de la campagne de communication de l'OIT sur l'innovation

Cette campagne et la Journée de l'innovation de l'OIT, développées en collaboration et sous la coordination générale du Département de la communication et de l'information publique, font partie intégrante de la stratégie de l'OIT en matière de connaissances et d'innovation au sein de l'Organisation: Stratégie et plan de mise en œuvre actualisés, adoptés par le Conseil d'administration en octobre 2024. Cette stratégie reflète l'engagement de l'Organisation à favoriser une culture de l'innovation et à renforcer son impact dans un monde du travail en évolution rapide.

Les objectifs de la campagne sont les suivants:

1. Favoriser une culture de l'innovation au sein du personnel:
  - Inciter le personnel à utiliser des solutions innovantes dans les différents domaines de travail.
  - Changer la perception de l'OIT en tant qu'agence qui valorise et récompense la pensée créative.
  - Tirer parti du Laboratoire de l'innovation et des éclaireurs de l'innovation de l'OIT pour identifier et développer des solutions internes.
2. Démontrer de la valeur pour les États Membres et les mandants de l'OIT:
  - Présenter des solutions innovantes répondant aux défis urgents du monde du travail.
  - Renforcer la réputation de l'OIT en tant qu'agence des Nations Unies réactive et adaptée à ses objectifs.
  - Mettre en exergue des initiatives telles que l'Observatoire sur l'IA et le travail qui illustrent la pertinence permanente de l'OIT face aux problèmes émergents du monde du travail.

Dans un premier temps (en cours au moment de la rédaction de ce projet de P&B au printemps 2025), la campagne a mis en lumière l'engagement de l'OIT à soutenir les solutions innovantes et les innovateurs qui les pilotent. Par le biais de canaux de communication internes, la communauté de l'OIT a été mise en contact avec les principaux champions et initiatives en matière d'innovation, ouvrant ainsi la voie à un engagement plus large. L'annonce des projets gagnants du Fonds d'innovation du Centre a été un point central, reconnaissant leurs contributions et inspirant les autres. En outre, le réseau élargi de 140 éclaireurs de l'innovation de l'OIT a été officiellement introduit, mettant en valeur les efforts collectifs du personnel qui stimulent l'innovation au sein de l'organisation.

Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur le renforcement de la participation et de la collaboration entre les innovateurs, le personnel et les mandants tripartites de l'OIT, en particulier lors de la Conférence internationale du Travail (CIT) de juin 2025. Une nouvelle newsletter mensuelle du Réseau des éclaireurs de l'innovation de l'OIT a constitué un outil d'engagement clé pour interagir de manière cohérente avec les 140 membres du réseau. À la Conférence, la zone d'engagement a présenté les éclaireurs gagnants lors de présentations organisées au format TED Talk et diffusées sur ILO Live, avec un salon de suivi pour chaque présentateur afin de favoriser les discussions avec les participants à la CIT sur la manière dont leur projet peut être étendu et appliqué dans divers contextes.

Dans un troisième temps, la toute première Journée de l'innovation de l'OIT sera organisée début 2026. Cette phase réunira des innovateurs de toute l'organisation pour célébrer, présenter et inspirer de nouvelles innovations. Mettant en vedette les quatre projets gagnants, plus de 100 éclaireurs de l'innovation et une tournée mondiale de l'innovation dans les bureaux de l'OIT, cet événement sera diffusé sur ILO Live afin de garantir une participation mondiale. Placée sous le thème de l'innovation et des technologies émergentes comme moyens de surmonter l'incertitude, la journée mettra en lumière la manière dont les solutions innovantes peuvent favoriser la résilience et l'inclusion face aux défis mondiaux.

***Produit 1.3: La Turin School of Development (TSD) du Centre est reconnue au niveau local et mondial comme un phare universitaire en matière de justice sociale par le travail décent***

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

Pour l'année universitaire 2024-2025, le TSD propose un portefeuille consolidé de huit programmes de master, résultat de l'examen stratégique et de l'évaluation financière menés fin 2023. Ces masters sont dispensés en collaboration avec l'Université et l'Institut polytechnique (*Politecnico*) de Turin. Près de 200 étudiants originaires du monde entier étaient inscrits à l'édition 2024-2025, soit une hausse de plus de 15 pour cent par rapport à l'édition 2023-2024. Pour de plus amples informations, voir la page <https://www.itcilo.org/turin-school-of-development> et le rapport intermédiaire d'exécution pour 2024.


**TURIN SCHOOL  
of DEVELOPMENT**

**UNIVERSITÀ  
di TORINO**

**Politecnico  
di Torino**

[Welcome](#)
[About](#)
[Masters](#)
[Admission](#)
[Publications](#)
[Faculty](#)

### L'offre de programmes de master pour l'année universitaire 2024-2025



**OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH**  
**Master in occupational safety and health (2025/2026)**  
1 SEPTEMBER 2025–30 SEPTEMBER 2026  
Blended, English



**SOCIAL DIALOGUE**  
**Master in Industrial and Employment Relations (2025/2026)**  
20 SEPTEMBER 2025–3 JULY 2026  
Online, English



**PROCUREMENT**  
**Master in Public Procurement Management for Sustainable Development (2025-26)**  
13 OCTOBER 2025–12 OCTOBER 2026  
Blended, English



**TRADE LAW**  
**Master in International Trade Law**  
1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026  
Blended, English



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT**  
**Master in Social Innovation for Sustainable Development**  
1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026  
Blended, English



**INNOVATION**  
**Master in Technology and Public Policy**  
1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026  
Blended, English



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT**  
**Master in Management of Development (ed. 2025-2026)**  
3 NOVEMBER 2025–30 OCTOBER 2026  
Blended, English



**INNOVATION**  
**Master in Technologies for Sustainable transitions in the Global South (ed. 2025-2026)**  
3 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026  
Blended, English

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre élargira la gamme de programmes de master en fonction des quatre priorités thématiques de l'OIT définies dans son Plan stratégique, élargira son réseau de partenariats, y compris avec des universités des pays du Sud, et diversifiera son portefeuille de services. Plus précisément, le Centre

- étudiera la possibilité de développer un master sur les transitions numériques justes en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies et une université d'un pays du Sud
- mettra sur le marché des cours de formation supplémentaires destinés aux cadres, le cas échéant liés aux modules des programmes de master existants
- élargira le concept des universités d'été réintroduit pendant le biennat 2024-25.

Le Centre poursuivra également la bonne pratique de l'évaluation annuelle de l'impact de l'apprentissage dispensé par la TSD introduite en 2024. Les résultats seront publiés sur le site web de la TSD. Une partie de ces évaluations consiste en des études de suivi menées auprès de diplômés de la TSD lors des éditions précédentes, que le Centre utilisera à l'avenir pour commercialiser de manière plus systématique ses services au stade Agir du cycle de service auprès de prospects. Le Centre poursuivra le développement du mix de marketing numérique introduit avec succès en 2024, en mettant fortement l'accent sur les campagnes de marketing sur les réseaux sociaux et en reproduisant le concept de journées portes ouvertes virtuelles au moins deux fois par an. Le Centre mettra un accent particulier sur la conservation du chapitre TSD de son nouveau réseau mondial d'anciens participants et utilisera cette plateforme pour identifier les candidats aux Prix des pionniers annuels.

## RÉSULTAT 2 : LE CENTRE A ENCORE RENFORCÉ L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

### Priorités

Le modèle opérationnel du Centre adopté depuis la pandémie ouvre des possibilités de mieux refléter la portée effective de ses services de renforcement des capacités à travers les différents niveaux distingués dans le cadre commun de renforcement des capacités des Nations Unies et la stratégie de renforcement des capacités institutionnelles de l'OIT. En particulier, la distinction entre les services d'apprentissage destinés aux individus et les solutions de connaissances destinées aux organisations et aux écosystèmes a attiré l'attention sur le fait que les résultats diffèrent à chaque niveau du système. Pour analyser ces résultats avec une meilleure résolution, le Centre a défini au cours de l'exercice biennal 2022-23 des chaînes de résultats spécifiques aux canaux et affiné les processus et outils de contrôle de la qualité numérique spécifiques aux canaux. Pendant le biennat 2024-25, le Centre a procédé à la mise à niveau de ses approches et outils de gestion de la qualité spécifiques à chaque chaîne et (outre les évaluations annuelles existantes de ses services de formation) a commandé des évaluations externes de certains services de renforcement des capacités au niveau des institutions et des systèmes.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre veillera à une utilisation cohérente de ces approches et outils de gestion de la qualité spécifiques aux canaux, et mettra l'accent sur les chaînes de résultats, passant de la validation des produits et des retombées à la preuve des résultats et de l'impact. Ce changement d'orientation nécessite des mesures de soutien pour favoriser des changements positifs durables, y compris un nouvel élan en faveur d'initiatives intégrées de développement des capacités qui *regroupent* des services d'apprentissage et des solutions de connaissances pour un impact cumulé à tous les niveaux du système et qui s'inscrivent de préférence dans le cadre de programmes de coopération technique plus larges de l'OIT. Dans les limites fixées par son mandat et en termes de coûts de qualité, le Centre continuera d'améliorer ses services de soutien de suivi de l'apprentissage et de la gestion des connaissances afin d'apporter des changements positifs durables. Le Centre étendra encore ses capacités internes de collecte de données à des fins d'analyse de l'apprentissage.

### Livrables

#### *Produit 2.1: Des initiatives intégrées de renforcement des capacités pour un impact cumulatif*

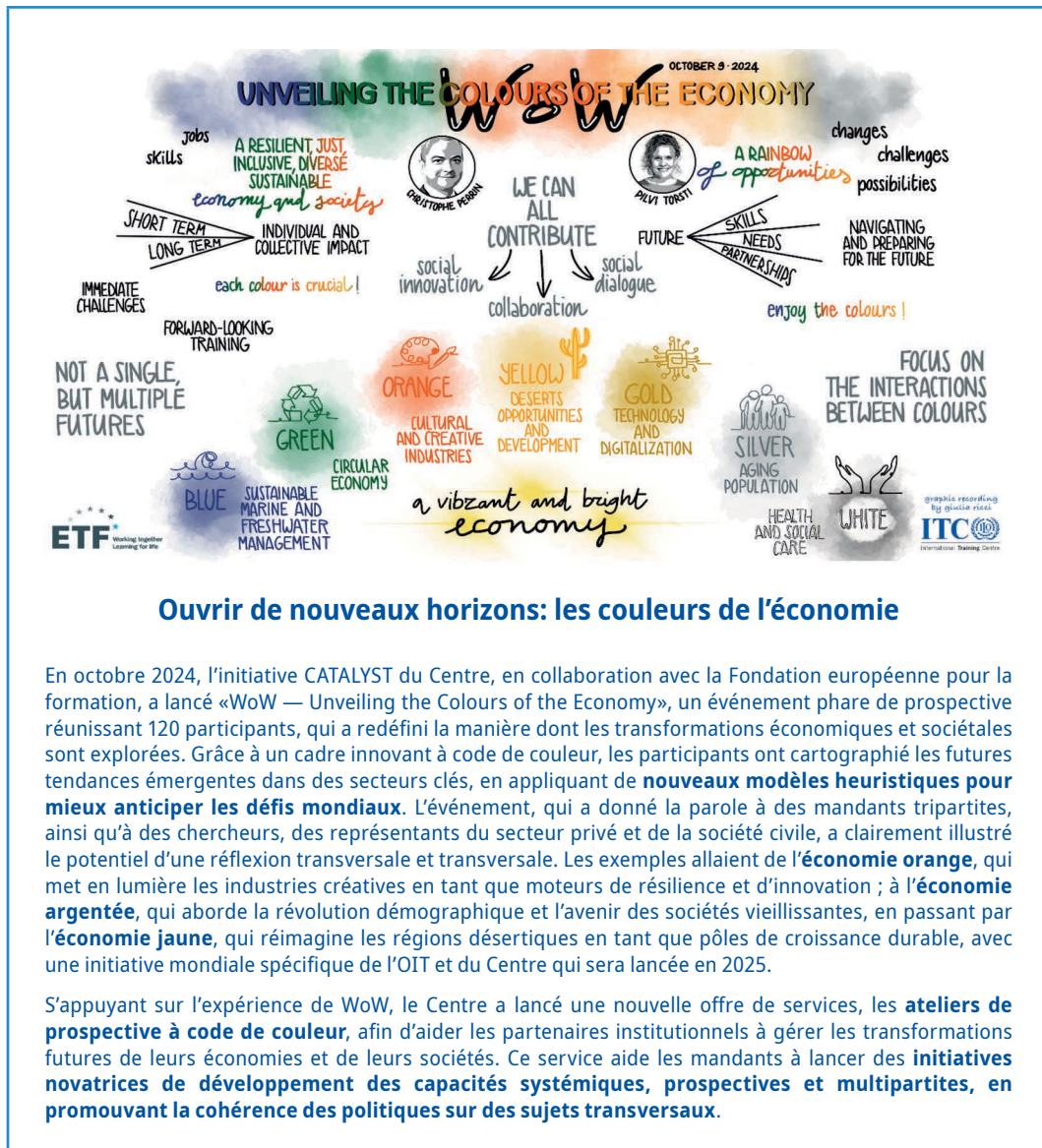
Le renforcement de la collaboration au sein du Bureau à l'appui d'une approche intégrée et cohérente de la conception et de la mise en œuvre des politiques s'inscrivant dans une vision transversale des différents résultats stratégiques continuera d'être une priorité de l'OIT pour l'exercice biennal 2026-27. Les programmes d'action de l'OIT et la Coalition mondiale pour la justice sociale font partie des instruments destinés à donner cet effet prioritaire.

Le P&B 2026-27 de l'OIT souligne, dans le cadre du résultat 9, la nécessité de renforcer «la collaboration au sein du Bureau à l'appui d'une approche intégrée et cohérente de la conception et de la mise en œuvre des politiques qui s'inscrit dans une vision transversale des différents résultats stratégiques. Cette approche donnera lieu à une action soutenue et coordonnée, ce qui se traduira par un impact accru au niveau des pays et renforcera la position de l'OIT au niveau mondial dans quatre domaines thématiques: i) la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle; ii) une transition juste vers des économies et des sociétés écologiquement durables; iii) le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement, les investissements et le commerce; et iv) le travail décent dans les situations de crise et d'après-crise. L'OIT continuera de stimuler la coordination et de favoriser une action intégrée à l'échelle du Bureau dans ces quatre domaines thématiques et entre eux dans le cadre des programmes d'action prioritaire définis dans le programme et budget pour 2024-25. Cela supposera de coordonner les avis techniques et d'appuyer la conception de politiques et de mesures intégrées, notamment au moyen d'une approche sectorielle, qui favorisent l'innovation et l'adaptabilité. L'examen à mi-parcours de la mise en œuvre des programmes d'action prioritaire, en 2026, étayera les décisions à prendre quant aux modalités futures.»

P&B de l'OIT pour 2026-27, p. 71

En réponse, le Centre a lancé début 2024 l'**initiative CATALYST**, une équipe spéciale dont l'objectif est de favoriser la collaboration entre les programmes techniques, de faciliter les activités phares intersectorielles et de concevoir des projets intégrés de renforcement des capacités. Une évaluation réalisée fin 2024 a souligné que cette initiative ne devrait pas avoir d'impact sur les fonctions transversales déjà existantes de certains programmes techniques et que ses activités devraient être, dans la mesure du possible, mises en œuvre par le biais des programmes techniques pertinents. En revanche, l'examen a révélé que cette initiative avait réussi à former des mêlées de projets et à mobiliser des ressources pour des initiatives intersectorielles de renforcement des capacités qui n'avaient pas été envisagées dans les plans de travail au niveau des unités. Les résultats de l'évaluation ont permis de peaufiner le plan de travail CATALYST, en mettant désormais l'accent sur la promotion de la cohérence des politiques et des approches intégrées.

Le programme Colour of Work, qui met à l'essai un cadre de réflexion systémique transcendant les résultats politiques du P&B de l'OIT et les activités connexes menées par les programmes techniques du Centre, constitue un exemple marquant du travail réalisé en 2025. En septembre 2025, plusieurs exercices de développement de projets simultanés étaient en cours en vue de la co-crédation d'ensembles de services d'apprentissage et de solutions de connaissances pour le développement de l'économie argentée, de l'économie jaune et de l'économie orange.



Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre continuera de promouvoir des initiatives intégrées de développement des capacités qui combinent des services d'apprentissage et des solutions de connaissances pour un impact cumulatif. Sur la base des leçons apprises au cours de l'exercice biennal précédent, ces initiatives viseront des thèmes et des groupes cibles qui recoupent les domaines d'expertise et qui n'ont pas déjà été pris en compte dès le départ dans les plans de travail spécifiques aux résultats pour l'année civile. Dans le même ordre d'idées, l'objectif sera de mobiliser des ressources supplémentaires plutôt que de forcer les unités à reprogrammer les budgets existants et les allocations de bourses. Le Centre introduira en outre dans son cadre de résultats un indicateur de performance spécifique aux produits qui permet de suivre la part des activités menées conjointement par au moins deux programmes techniques.

Les thèmes prioritaires transversaux suivants ont été provisoirement pré-identifiés (on notera que la liste des hashtags est provisoire, non exhaustive et que ceux-ci ne s'excluent pas mutuellement):

- Économie argentée (# économie des soins, apprentissage tout au long de la vie)

- Transformations numériques inclusives (# lien entre technologie et justice sociale, inclusion numérique, travail dans l'économie des plateformes)
- Jeunes (# nombre de formes de travail émergentes, justice intergénérationnelle, diversité et inclusion)
- Femmes (# nombre de femmes dans le commerce numérique, égalité des genres, lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail, réduction de la fracture numérique, égalité salariale)
- Mandants tripartites (# dialogue social, tripartisme, normes internationales du travail).

### Améliorer les résultats grâce à l'intégration des politiques: le Forum d'hiver 2025 sur les transitions démographiques

Le *Forum d'hiver sur les transitions démographiques* est un **événement d'apprentissage international de trois jours** organisé par le Centre et l'OIT dans le prolongement du *Dialogue sur le monde du travail: Dévoilement des couleurs de l'économie* organisé en octobre 2024. Prévu dans un format hybride (à la fois sur le campus de Turin et en ligne) en décembre 2025, il est conçu comme une **plateforme permettant d'explorer en profondeur la manière dont les transitions démographiques** (vieillesse de la population, augmentation de la jeunesse, évolution de la participation au marché du travail) remodelent le monde du travail. Cet événement réunira les mandants tripartites de l'OIT (gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs) ainsi que des partenaires au développement, des chercheurs et des praticiens du monde entier. Ensemble, ils exploreront un large éventail de **défis et de chances découlant de ces changements démographiques**. L'objectif est de favoriser une meilleure compréhension des transitions complexes, de découvrir de nouveaux liens thématiques et de **stimuler une réflexion systémique** susceptible d'éclairer l'action institutionnelle, la coopération technique et les futures offres de formation du Centre.

Le Forum d'hiver sur les transitions démographiques vise à présenter les transitions démographiques comme **un phénomène mondial aux dimensions interconnectées**, qu'il s'agisse de la protection sociale et des systèmes de soins, de l'équité entre les genres, des migrations de main-d'œuvre, du développement des entreprises ou des compétences. Il explorera également la manière dont ces transitions ouvrent de **nouvelles possibilités: pour les individus et les travailleurs** grâce à la création et à la restructuration d'emplois; pour les **entreprises** grâce à l'innovation dans les services; **et pour les gouvernements** grâce à la conception de politiques tournées vers l'avenir. Les objectifs spécifiques du Forum sont les suivants:

- Identifier et analyser les dimensions interconnectées des transitions démographiques et leurs impacts sur les marchés du travail et les systèmes d'emploi;
- Stimuler la réflexion systémique entre les régions, les institutions et les secteurs afin de générer des réponses intégrées;
- Souligner les lacunes politiques et institutionnelles et échanger des connaissances sur les solutions émergentes;
- Renforcer les bases des futures activités de formation et de coopération technique au cours de l'exercice biennal 2026-27;
- Favoriser le dialogue stratégique entre les mandants de l'OIT, les jeunes professionnels et les acteurs internationaux afin de soutenir des approches inclusives et fondées sur des preuves pour faire face au changement démographique.

#### *Produit 2.2: Un accent renforcé sur le soutien au suivi de l'apprentissage*

Comme cela a été souligné dans l'évaluation externe des services d'apprentissage du Centre en 2024 et à nouveau dans l'évaluation externe des services de conseil du Centre en 2025, le soutien de suivi après le traitement initial est un facteur important de changement positif durable pour les individus et les organisations.

### Recommandation 2. Soutien au Programme des activités pour les travailleurs dans l'application des processus de suivi et d'évaluation

«Soutenir le Programme des activités pour les travailleurs afin qu'il applique de manière plus systématique les processus et outils de suivi et d'évaluation régissant le renforcement des capacités institutionnelles. Une compréhension globale de l'approche holistique adoptée par l'OIT en matière de renforcement des capacités au niveau des unités, ainsi qu'une parfaite maîtrise de l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation, sont essentielles. Cette nécessité découle du fait que les pratiques actuelles au niveau des unités ne semblent pas être rationalisées. Le Centre pourrait également souhaiter articuler plus clairement le lien entre ses services de renforcement des capacités (intrants) et les changements positifs à long terme évalués par l'OIT dans le cadre de ses évaluations d'impact à l'échelle de l'organisation. »

Source: Évaluation externe 2024 des services d'apprentissage du Centre, p.10

En réponse à la recommandation issue de cette évaluation, le Centre mettra davantage l'accent au cours de l'exercice biennal 2026-27 sur les services de suivi destinés à transformer les retombées en résultats et à contribuer à terme à un impact plus important.

Pour favoriser l'obtention de résultats en matière de renforcement des capacités, le Centre mettra en œuvre des activités internes de développement du personnel afin de faciliter la pleine conformité avec les approches de gestion de la qualité existantes dans tous les canaux de service. Le Centre améliorera en outre les **compétences numériques de son corps enseignant afin d'exploiter la technologie pour accélérer les changements positifs**, en complétant les services de coaching et de conseil existants pour les services d'apprentissage en tutorat par des tuteurs alimentés par l'IA pour les activités d'enseignement à distance autoguidées. L'objectif de ces tuteurs IA est d'aider l'apprenant à mener à bien son effort d'apprentissage. Comme déjà indiqué dans le résultat 1 et à partir de 2026, le Centre surveillera le taux de certification (c'est-à-dire le ratio de participants ayant terminé l'évaluation finale du cours et téléchargeant un certificat) afin de suivre les résultats de l'utilisation de ces tuteurs IA. Le Centre étudiera également l'utilisation d'enquêtes d'évaluation de suivi automatisées assistées par l'IA trois à six mois après la fin du cours. Pour les certificats de réussite uniquement, il pourrait être envisagé de délivrer le titre numérique sous réserve de la preuve de l'application des connaissances nouvellement acquises, une approche apparemment déjà utilisée dans les agences des Nations Unies telles que le Centre du commerce international (CCI) et la FAO. Cette idée doit être explorée plus avant.

L'IA sera également utilisée pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité de l'apprentissage. Le Centre regroupera en outre les approches d'assurance qualité et les outils existants pour les services de conseil dans une boîte à outils et rendra *obligatoire* l'application des enquêtes de sortie et de l'enquête d'évaluation de suivi, à l'instar des outils d'assurance qualité déjà utilisés par les formateurs. Les budgets des activités devront être ajustés à la hausse en conséquence, avec un coût de suivi et d'évaluation standard. Le Centre introduira également des outils d'assurance qualité afin de garantir des normes minimales en matière de suivi de l'utilisation des produits d'apprentissage développés sur commande par des clients institutionnels.

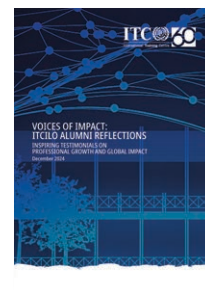
Pour favoriser l'atteinte des résultats en matière de renforcement des capacités, le Centre **étendra les fonctionnalités de sa plateforme mondiale des anciens participants**. La plateforme des anciens participants a été lancée en décembre 2024 et, au moment de la rédaction de ce P&B, comptait plus de 2 000 inscriptions d'anciens participants à des services d'apprentissage en tutorat. La plateforme a rapidement évolué pour devenir un centre mondial de réseautage latéral entre les anciens participants et un forum quasi «LinkedIn» pour partager

des informations sur les activités à venir et solliciter des commentaires sur les taux d'application des connaissances et les améliorations des performances. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre étudiera la possibilité de créer des sections supplémentaires d'anciens participants pour les apprenants à distance autoguidés et pour les clients institutionnels. Le Centre tirera également parti de la plateforme pour rechercher des personnes ressources externes.

### Témoignages d'anciens participants sur l'impact transformateur des services d'apprentissage du Centre

À l'occasion du lancement de sa **plateforme du réseau d'anciens participants** en décembre 2024, le Centre a invité les anciens participants à faire entendre leur voix et à qualifier l'impact des services d'apprentissage du Centre sur leur travail. Cet appel a reçu une réponse inespérée, des participants centaines d'anciens élèves se portant volontaires pour contribuer activement. Ces contributions ont été consolidées dans un volume spécial réunissant 93 témoignages d'impact, publié en mai 2025 et accessible via le site web du Centre.

Écoutez le témoignage de Danielle Reye de la Confédération des employeurs des Philippines (ECOP):



« Merci beaucoup de m'avoir donné l'occasion de participer au lancement de la plateforme Alumni et de célébrer les 60 ans du Centre, un partenaire qui a profondément façonné non seulement mon parcours personnel, mais également la croissance et l'innovation de l'ECOP. Au fil des ans, le Centre a joué un rôle important en aidant l'ECOP à devenir une voix de premier plan en matière de politique sociale et du travail aux Philippines. Le Centre a toujours été très généreux en partageant ses innovations révolutionnaires avec nous, telles que la plateforme eCampus qui nous a été offerte pendant la pandémie, notre système CRM et maintenant un chatbot alimenté par l'IA et spécialisé dans les normes du travail, basé sur AnswerMate. Ces outils ont modernisé la façon dont nous servons nos membres et renforcé notre capacité d'adaptation et nous ont permis de rester pertinents dans un monde du travail en évolution rapide.

Au-delà de la technologie, les cours spécialisés du Centre ont également permis à l'ECOP de jouer un rôle en vue dans les concepts émergents en matière de travail et d'emploi. Des programmes tels que le module de formation EOSH, Malkia, la conduite responsable des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement, et maintenant ESG, nous ont aidés à étendre nos services, à améliorer la valeur que nous offrons à nos membres et à nous aligner sur les pratiques d'excellence mondiales. Le cours EOSH nous a particulièrement distingués des autres organisations locales de formation à la sécurité, tandis que les produits de formation ESG et le chatbot IA nous ont permis de nous démarquer des autres organisations professionnelles du pays, car nous sommes en mesure de compléter notre travail de plaidoyer politique dans ces domaines par des services concrets qui permettent aux entreprises de se conformer à la législation. Rien de tout cela n'aurait été possible sans la collaboration et le dévouement de nos collègues et chers amis du Programme des activités pour les employeurs.

Personnellement, j'ai découvert le Centre pour la première fois en 2017. Je n'en étais qu'à un ma première année de carrière et des concepts tels que le tripartisme, le dialogue social et l'auto-organisation m'étaient tous étrangers à l'époque. Mais ma première expérience à Turin a été transformatrice car elle m'a donné une orientation et m'a ouvert les yeux sur les possibilités infinies dans ce domaine. Le Centre ne m'a pas seulement enseigné des concepts et conféré des compétences; il a également contribué à façonner mon développement de carrière. Tout ce que j'ai appris, depuis ces premières leçons jusqu'à des sujets plus avancés et spécialisés, a été inestimable, non seulement dans le cadre de mon travail au sein de l'ECOP, mais également lorsque j'ai rejoint le ministère du Travail des Philippines pendant quelques années. Le Centre m'a également donné une communauté. Je me suis fait des amis pour la vie venus de différents pays qui n'étaient autrefois que des camarades de classe et je rencontre également des mentors qui continuent de m'inspirer et de me guider. Pour une fille ordinaire de Manille qui n'aurait jamais imaginé ce genre de possibilités, l'expérience a été tout simplement magique. C'est pourquoi, au nom de l'ECOP et en tant qu'ancienne participante reconnaissante, je remercie le Centre pour son soutien indéfectible aux employeurs philippins et pour son engagement envers son mandat. Félicitations pour cette initiative et pour 60 ans de travail transformateur, et je vous souhaite encore de nombreuses décennies de succès et d'impact!»



**Daniella Reyes**  
**Advocacy Specialist**

Employers Confederation of the Philippines (ECOP)  
Philippines

Le Centre poursuivra également le programme de prix des pionniers lancé à l'occasion de son 60<sup>e</sup> anniversaire. Les prix des pionniers sont décernés à des anciens participants représentant les mandants tripartites du Centre qui ont apporté une contribution exceptionnelle à la promotion de la justice sociale par le travail décent grâce aux connaissances nouvellement acquises. Ils sont décernés sur une base annuelle et remis à l'occasion d'une cérémonie liée à un forum de haut niveau visant à discuter des priorités thématiques liées à la recherche de la justice sociale à travers l'Agenda du travail décent de l'OIT. En 2025, le thème du Forum était l'avenir de l'apprentissage et du développement des capacités, et a mis l'accent sur l'exploitation de la technologie pour accélérer les changements positifs en vue de la réalisation des Objectifs de développement durable. Pour 2026, le thème provisoire est celui des transitions numériques justes.

Afin de mieux comprendre la question de savoir si **les résultats contribuent à l'impact**, le Centre poursuivra sa précieuse collaboration avec le Bureau de l'évaluation du BIT dans le cadre des évaluations de haut niveau de l'impact de l'OIT à travers les exercices biennaux, afin de mieux qualifier sa propre contribution à des changements positifs à long terme dans la quête mondiale pour la réalisation de l'ODD 8. Cette collaboration est désormais bien établie (le Centre a contribué à l'évaluation de 2021 sur la mise en œuvre de la Stratégie pour l'égalité des genres à l'échelle du système des Nations Unies; à l'évaluation de haut niveau de 2022 de la réponse de l'OIT à la pandémie de COVID par le renforcement des capacités; à l'évaluation de 2023 du travail de l'OIT pour promouvoir les normes internationales du travail; et à l'évaluation de 2024 de l'impact du travail de coopération au développement de l'OIT), mais il reste encore suffisamment de place pour participer plus activement aux grands projets de l'OIT auxquels le Centre a apporté des contributions significatives. Cela permettrait d'attribuer avec une certaine certitude le changement aux contributions du Centre selon des lignes du temps pluriannuelles pour des groupes cibles et dans des zones géographiques clairement définies.

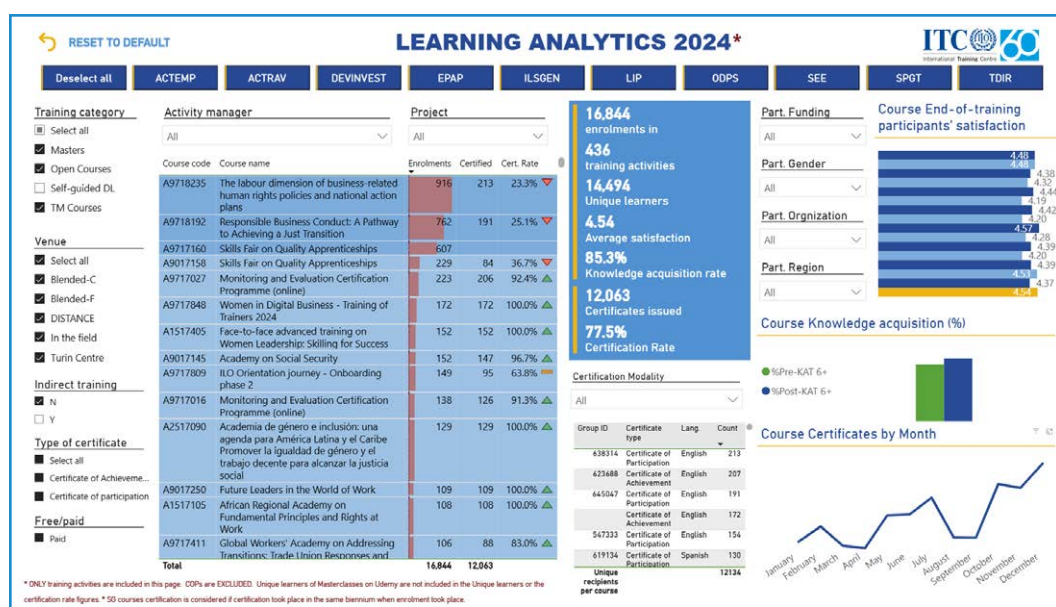
Le Centre entreprendra en outre en 2026 une évaluation des résultats et, le cas échéant, de l'impact de ses services de renforcement des capacités sur les bénéficiaires indirects, à savoir les individus touchés par le biais de plateformes d'apprentissage développées en vue d'une utilisation par des partenaires institutionnels tels que les organisations d'employeurs et de travailleurs. L'évaluation se concentrera sur des plateformes d'apprentissage telles que e-OSH, où le Centre héberge, gère et continue de gérer les aspects liés à l'assurance qualité, et peut donc être tenu responsable des performances.

### *Produit 2.3: Des capacités internes d'analyse de l'apprentissage renforcées*

L'analytique de l'apprentissage fait référence à la mesure, la collecte, l'analyse et la communication de données sur les apprenants et leurs contextes, dans le but de comprendre et d'optimiser l'apprentissage et les environnements dans lesquels il se déroule. L'apprentissage dans des environnements numériques a fait de la collecte de données une partie intégrante de la fourniture de contenu éducatif aux participants. Avec l'aide de l'analytique de l'apprentissage, l'exploration des données des apprenants et leur analyse ne doivent plus se limiter à des études pilotes représentatives: désormais, toute une population d'apprenants peut être étudiée et suivie à la demande.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a commencé à analyser systématiquement l'empreinte numérique de ses services d'apprentissage, en mettant en place une plateforme d'analyse de l'apprentissage basée sur l'intranet à l'usage du personnel du Centre. Grâce à cette plateforme, le personnel du Centre peut maintenant analyser les efforts d'apprentissage passés et actuels afin de prédire les résultats probables, de déterminer les mesures menant à de meilleurs résultats d'apprentissage futurs et d'affiner les parcours d'apprentissage individuels en conséquence. Il peut en outre évaluer les performances passées et actuelles de cohortes d'apprenants afin de prédire les résultats des cours dans un groupe d'activités donné et de déterminer des mesures pour mieux gérer les actifs à l'avenir. Le personnel du Centre peut enfin examiner (et comparer) ses performances passées sur le plan technique par rapport aux indicateurs de résultats du cadre de gestion axé sur les résultats afin d'éclairer la stratégie au niveau de l'unité. En croisant les données du tableau de bord d'analyse de l'apprentissage avec celles du tableau de bord de données de niveau supérieur pour suivre les performances du Centre par rapport aux indicateurs du P&B, la Direction est en mesure d'évaluer les performances institutionnelles presque en temps réel.

*Aperçu du tableau de bord des données d'analyse de l'apprentissage sur l'intranet du Centre*



À l'approche de l'exercice biennal 2026-27, la prochaine étape de la transformation numérique du Centre sera de donner à **tout le personnel les moyens d'utiliser ces outils d'analyse de l'apprentissage** pour prendre des décisions éclairées. Comme indiqué ci-dessus, les évaluations externes ont révélé que toutes les unités ne connaissaient pas parfaitement les outils centralisés d'assurance qualité du Centre, y compris les tableaux de bord de données. À cette fin, le Centre organisera des activités internes de développement du personnel et affinera les lignes directrices d'utilisation existantes. Le Centre étudiera en outre le développement d'un tableau de bord de données pour les solutions de connaissances destinées au renforcement des capacités au niveau institutionnel, en commençant par des services de conseil en stratégie permettant de trouver plus facilement des applications sur le marché libre. Ce tableau de bord est destiné à compléter la boîte à outils pour les services de conseil en stratégie évoquée au résultat 2.

## II.2. PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE

### RÉSULTAT 3 : AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE, DU CONTRÔLE ET DES RÉSULTATS FINANCIERS

#### Priorités

**La bonne gouvernance, le contrôle et la performance financière** sont essentiels à la viabilité à long terme du Centre et de son modèle de prestation. Compte tenu de l'évolution du paysage multilatéral et de son impact sur les priorités et les stratégies organisationnelles, le Centre continuera à améliorer sa gouvernance, en veillant à ce que son modèle organisationnel et ses pratiques reflètent le plus haut niveau de responsabilité et de transparence, tout en apportant de la valeur aux mandants tripartites de l'OIT.

Le Centre continuera de **diversifier sa base de revenus** en tirant parti d'une gamme de partenariats publics et privés, tout en investissant dans la communication stratégique afin d'améliorer le positionnement de la marque et l'engagement des parties prenantes. Les capacités d'analyse de marketing seront renforcées afin d'atteindre de manière financièrement viable les personnes dans le monde du travail, notamment par le biais d'intermédiaires institutionnels représentant les mandants de l'OIT. Le Centre renforcera encore son partenariat stratégique avec le gouvernement italien et organisera des partenariats de développement avec d'autres parties prenantes des secteurs public, privé et tertiaire. Les tendances actuelles en matière d'aide au développement continueront d'être suivies, notamment en ce qui concerne les allocations budgétaires volontaires qui soutiennent la viabilité du Centre, en garantissant une approche proactive et transparente de la gestion des risques associée à une gestion financière et à une supervision rigoureuses.

Le Centre renforcera **l'efficacité et l'efficience de ses processus opérationnels** afin de soutenir une croissance et un impact continus. Alors que le Centre s'est efficacement adapté au scénario de pandémie de COVID en adoptant des modalités d'apprentissage en ligne et en diversifiant son portefeuille de services, le modèle commercial de gestion des services d'apprentissage est resté essentiellement le même, le modèle pré-pandémique se concentrant uniquement sur le face à face. En conséquence, le modèle commercial actuel est resté très transactionnel dans un certain nombre de processus et de systèmes commerciaux, ce qui a exercé une pression sur le personnel et limité la poursuite de la croissance et de l'évolutivité. Pour y remédier, la période biennale 2026-27 donnera la priorité à la simplification et à l'automatisation des processus opérationnels, marquant ainsi un tournant décisif dans la transformation numérique des opérations du Centre en une organisation numérique axée sur l'impact. Cela nécessitera de hiérarchiser soigneusement les projets de transformation des activités, de maximiser les gains escomptés en termes d'efficience et d'efficacité tout en garantissant un engagement adéquat du personnel et une gestion du changement pour une mise en œuvre réussie.

Le Centre continuera également de fournir l'assurance que l'organisation obtient ses résultats de manière efficace et efficiente en **renforçant les fonctions de contrôle et d'évaluation**, et en mettant l'accent sur la responsabilisation et l'apprentissage organisationnel. En s'appuyant sur le **cadre de responsabilisation** publié en 2024, le Centre s'alignera sur l'importance croissante accordée par l'OIT à la planification stratégique et à la budgétisation axée sur les résultats, en rationalisant les processus de gestion axée sur les résultats au niveau des produits,

en garantissant un meilleur alignement de l'autorité, de la responsabilité et de la reddition de comptes dans la gestion des produits et l'obtention de résultats.

## Livrables

### *Produit 3.1: Une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé*

Le Centre continuera à fournir un **soutien efficace et efficient au Conseil**, en veillant à ce que des informations de qualité et des rapports basés sur des données soient fournis en temps opportun pour éclairer la prise de décisions, et en soumettant un rapport annuel sur les activités du Centre au Conseil d'administration du BIT. À la suite de l'adoption de son cadre de responsabilisation, le Centre appliquera le «modèle à trois lignes» de gestion des risques et de contrôles internes tout en favorisant une solide culture de responsabilité et d'éthique dans l'ensemble de l'organisation. Les pratiques de gestion des risques seront encore améliorées en ce qui concerne les fonctions managériales et les fonctions habilitantes, en renforçant les contrôles internes et en utilisant le contrôle et l'évaluation pour l'amélioration organisationnelle et l'apprentissage.

Le Centre travaillera en étroite collaboration avec le Bureau de l'audit et du contrôle internes (IAO) du BIT, ainsi qu'avec les auditeurs externes, afin de fournir des conseils et des assurances indépendants et d'améliorer les opérations, la gouvernance interne, la gestion des risques, les contrôles internes, l'intendance et la responsabilité du Centre. Les processus d'évaluation des risques et les plans d'audit garantiront la couverture de tous les domaines importants, contribuant ainsi à l'efficacité et à la rationalisation des politiques et procédures et des contrôles internes.

Le Centre continuera à développer **une solide culture de l'éthique et de l'évaluation**, en travaillant en étroite collaboration avec le responsable de l'éthique de l'OIT et le Bureau de l'évaluation du BIT. Cela inclura des efforts visant à développer une solide culture de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de mauvaise conduite. À la suite des efforts déployés en 2024-25 pour élaborer une politique cohérente en matière de mauvaise conduite, le Centre concentrera ses efforts sur la formation et la sensibilisation du personnel afin de garantir l'efficacité des mesures de prévention et de réponse, notamment en utilisant la hotline pour l'intégrité récemment lancée par l'OIT. La promotion d'une culture de l'éthique et de la responsabilité inclura une sensibilisation à la lutte contre la fraude, une conduite éthique, soutenue par des systèmes de responsabilisation renforcés, en veillant à ce que le personnel soit habilité à prendre des décisions éclairées et conscientes des risques, et ait accès aux ressources disponibles pour prévenir et traiter toutes les formes de mauvaise conduite.

Les efforts visant à rationaliser les processus opérationnels et à améliorer les solutions technologiques et les systèmes de données intégrés favoriseront une planification stratégique améliorée et fondée sur des preuves, jetant ainsi les bases d'une gestion et d'une budgétisation axées sur les résultats renforcées. Cela sera soutenu par l'adoption d'un tableau de bord à l'échelle du Centre sur les principaux indicateurs de performance afin d'améliorer les systèmes de responsabilisation, de prise de décisions et de contrôle (voir produit 3.3).

Le Centre étudiera plus en détail comment l'innovation peut être définie de manière générale pour inclure des dimensions non technologiques, en encourageant l'innovation dans la gouvernance, la culture organisationnelle et la conception des services. Des processus de

prospective, des modèles collaboratifs et des cycles de conception agiles seront adoptés pour soutenir le changement organisationnel et l'apprentissage, éclairer la prise de décisions et gérer efficacement le changement dans les fonctions des services institutionnels et du Département de la formation.

### Produit 3.2: Une base de ressources et de partenariats plus diversifiée

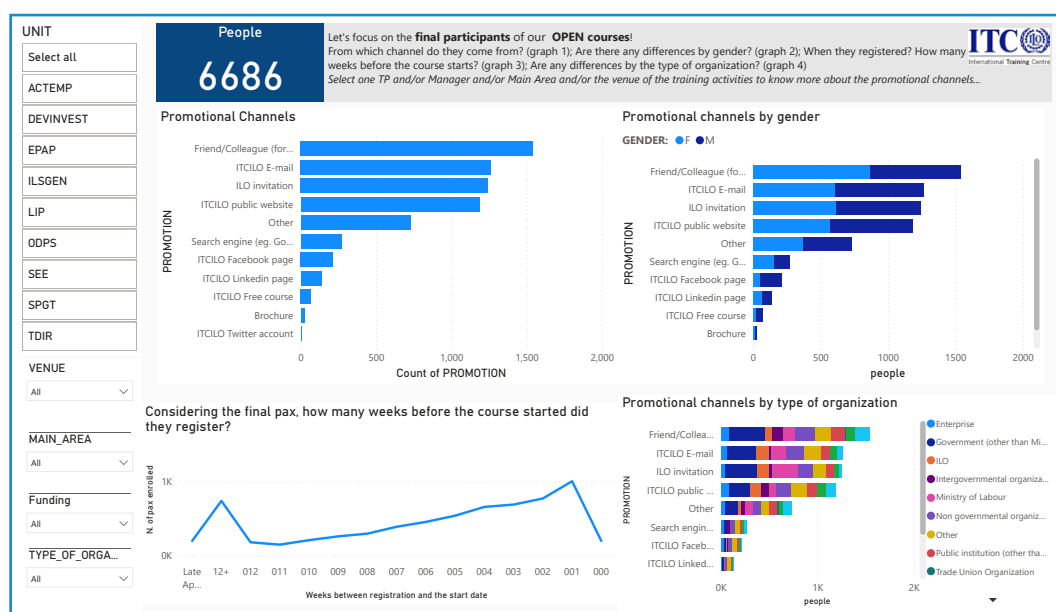
Afin de continuer à développer et à diversifier sa base de ressources, le Centre mettra l'accent sur trois axes de travail:

- Augmenter les recettes provenant des services payants
- Mobiliser des fonds grâce à des partenariats de développement
- Tirer parti des capacités internes grâce à des alliances avec d'autres prestataires de services.

### Services payants

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre développera davantage ses capacités internes d'analyse de marketing. Au cours des deux derniers exercices biennaux, le Centre a mis en place une fonction interne d'analyse du marketing numérique afin de mieux informer la promotion de ses activités. Il a recruté des analystes de données, construit une base centrale de données et aligné ses méthodologies et outils de traitement des données. Il a ensuite adopté une approche d'analyse du marketing prédictive, en explorant les données pour créer un tableau de bord de données et créer un modèle prédictif adapté à ses services d'apprentissage. L'accent a d'abord été mis sur la réalisation d'expériences visant à élargir la portée des cours d'enseignement à distance autoguidés gratuits du Centre. Dans un deuxième temps, les leçons apprises ont été appliquées à la conception de campagnes de marketing numérique multicanaux, y compris pour des services d'apprentissage en tutorat payants.

Capture d'écran du tableau de bord d'analyse de marketing du Centre



À l'avenir, les capacités internes d'analyse de marketing du Centre seront utilisées pour améliorer les approches promotionnelles et les outils servant à sensibiliser les clients institutionnels aux solutions de renforcement des capacités institutionnelles et systémiques

offertes par le Centre, en mettant l'accent sur le soutien au développement de produits, les conseils en stratégie et les services de communication et de plaidoyer pour les organisations partenaires locales représentant les mandants. Le Centre fournira en outre un soutien ciblé aux programmes techniques servant principalement les mandants afin d'atteindre leurs structures locales respectives avec des messages de sensibilisation sur l'offre de services du Centre.

### Une question fréquemment posée: Pourquoi (et quand) le Centre facture-t-il des frais de service?

Le Centre s'appuie fortement sur les recettes propres pour assurer sa viabilité financière. Il n'a aucun but lucratif mais doit recouvrer ses coûts de fonctionnement et, le cas échéant, générer des excédents limités qui sont ensuite réaffectés à ses différents fonds institutionnels. Par conséquent, le Centre est obligé de facturer des frais de service pour certains de ses services, qu'ils soient destinés à des apprenants individuels ou à des clients institutionnels. Néanmoins, grâce aux contributions reçues de l'OIT, du gouvernement italien et d'autres partenaires de développement du Centre, au moins une partie de ces frais de service peut en pratique être compensée par des bourses et d'autres subventions de transaction, ce qui signifie que la grande majorité des bénéficiaires finaux bénéficient d'un accès à un tarif préférentiel ou gratuitement.

Si l'on prend l'exemple des **activités d'apprentissage en ligne du Centre en 2024**, **130 cours autoguidés gratuits** étaient accessibles via l'eCampus et **80 408** personnes se sont inscrites à ces cours autoguidés **sans avoir à payer**. Les **209 autres cours en ligne en tutorat** proposés par le Centre en 2024 étaient **payants** et **9 959** personnes se sont inscrites à ces activités, mais **seulement 11,8%** de ces apprenants **ont payé de leur poche**, les autres ayant reçu des bourses partielles ou complètes ou ayant participé gratuitement à des activités personnalisées (4 855) entièrement financées par un intermédiaire institutionnel tel qu'un projet de l'OIT. Ainsi, **en 2024, plus de 85 000** personnes ont eu accès à l'enseignement à distance, **soit entièrement gratuitement, soit à des tarifs subventionnés**, et **seulement 1 131** participants **ont payé eux-mêmes**.

En ce qui concerne la **formation en présentiel**, **145 cours** ont eu lieu en **2024**, que ce soit sur le campus de Turin ou dans d'autres pays, et **4 928** personnes se sont inscrites à ces cours, dont les **participants autofinancés** ne représentaient que **4,2%** (202 personnes). En outre, **2 356** personnes se sont inscrites à **des cours de formation mixtes** (82 cours), et **14%** (329 personnes) étaient **autofinancés**.

Il convient également de noter que, tant pour les apprenants à distance que pour les participants en présentiel, les représentants des mandants de l'OIT ont généralement un accès préférentiel à des bourses complètes.

## Partenariats

Les partenariats de développement entretenus par le Centre sont mus par la vision commune de promouvoir la justice sociale. L'objectif immédiat de ces partenariats est de mettre en commun les ressources conformément au mandat institutionnel. Ces ressources peuvent comprendre, entre autres, des fonds, une expertise technique, des réseaux, des connaissances et une influence politique.

Le **partenariat stratégique avec le gouvernement italien**, par ses contributions, ainsi que par son soutien au campus des Nations Unies à Turin géré par le Centre, garantit la durabilité à long terme du Centre ainsi que sa capacité à proposer une large gamme de produits et services gratuitement ou à des tarifs préférentiels. Comme l'ont souligné les célébrations du 60<sup>e</sup> anniversaire du Centre, ce partenariat dirigé par le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale est enrichi par l'engagement d'un large éventail d'autres parties prenantes nationales et locales, notamment le ministère du Travail et des Politiques sociales, la Ville de Turin, la Région Piémont et les deux universités de Turin (*Università di Torino* et *Politecnico di Torino*), qui interviennent dans la Turin School of Development. À cet égard, le Centre continuera à encourager l'engagement et la contribution des parties prenantes nationales et locales italiennes à la croissance du Centre.

Parallèlement, le Centre continuera de diversifier ses **partenariats avec d'autres organisations à l'échelle mondiale**. Le Centre segmente l'univers des partenaires de développement comme suit:

- Agences gouvernementales, y compris agences bilatérales de coopération au développement
- Organisations multilatérales, à savoir entités du système des Nations Unies, Union européenne et autres institutions intergouvernementales, y compris institutions internationales de financement du développement
- Fondations du secteur privé et entreprises
- Organisations de la société civile et organisations philanthropiques.

Au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre a concentré ses activités de développement de partenariats sur:

- **le maintien des partenariats de développement existants** avec les agences gouvernementales du Japon, du Portugal et d'Irlande, et **l'établissement de nouveaux partenariats**, y compris avec les gouvernements des pays du groupe BRICS+,
- l'approfondissement des partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies, notamment dans les domaines de la formation, de l'innovation et de la recherche,
- la recherche de contact avec les institutions internationales de financement du développement dans le domaine de la gestion des marchés publics et des garanties environnementales, sociales et de gouvernance dans les investissements publics,
- la création de liens avec le secteur privé en mettant l'accent sur l'Afrique, et avec les fondations d'entreprises opérant dans le domaine des transitions numériques justes,
- le soutien aux programmes techniques servant principalement les mandants afin de mobiliser des fonds extrabudgétaires pour des projets de coopération au développement avec un accent thématique sur la promotion des normes internationales du travail, du dialogue social et du tripartisme.

Dans le prolongement de ce dernier point, et en s'appuyant sur les différentes évaluations décrites sous le résultat 2, le Centre communiquera de manière plus systématique les conclusions sur les résultats et l'impact aux mandants de l'OIT. Bien que ces résultats d'évaluation soient actuellement partagés sous forme de rapports, de notes numériques et de statistiques publiés sur le site web du Centre (voir <https://www.itcilo.org/resources> pour plus d'informations), les preuves d'impact seront également présentées à l'avenir sous d'autres formats tels que des pilules numériques et communiquées via les réseaux sociaux à un public mondial. Une attention particulière sera accordée à la documentation de l'impact sur les mandants, et les pilules pédagogiques seront personnalisées pour être utilisées par les programmes techniques servant principalement les mandants afin de promouvoir leurs offres respectives.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, et compte tenu des réductions de l'aide publique au développement, le Centre privilégiera la recherche de partenariats de développement avec des **partenaires non traditionnels**, notamment le secteur privé, les fondations et les organisations philanthropiques, tout en cherchant à maintenir dans la mesure du possible les partenariats de développement existants avec des agences de coopération au développement multi- et bilatérales, en particulier pour soutenir les pays les moins avancés. Ce changement nécessitera des pratiques de gestion des risques renforcées et un processus de diligence raisonnable pour garantir l'harmonisation avec les politiques et principes

organisationnels, soutenus par une procédure interne plus souple pour l'approbation des accords de financement. Au cours de l'exercice biennal, le Centre identifiera les blocages dans le processus actuel et mettra en œuvre des mesures visant à rationaliser et à améliorer l'efficacité des flux de travail. Le Centre poursuivra également ses efforts pour diversifier son éventail de partenaires de coopération au développement multi- et bilatéraux en intensifiant la collaboration avec les pays du groupe BRICS+.

Conformément à une bonne pratique établie au cours de l'exercice biennal 2024-25, des initiatives spéciales sous la forme de dialogues structurés sur le financement et d'**événements avec les parties prenantes** seront organisées, présentant des offres groupées de services et des projets de développement en tant que candidats à un financement par des fonds réservés ou partiellement réservés. Dans l'interaction avec les partenaires de développement non traditionnels, l'**accent** sera mis sur des services d'apprentissage et des solutions de connaissances hautement différenciés pour soutenir des **transitions numériques** équitables, tandis que dans l'interaction avec les partenaires de développement traditionnels, l'accent sera mis sur les **services de renforcement des capacités inclusifs** pour les pays les moins avancés et les groupes cibles vulnérables.

### Renforcer les capacités de gestion de projet du Centre

La mise en œuvre de projets de développement reste un moyen d'action important pour le Centre afin de tirer parti de son portefeuille de services de renforcement des capacités à l'appui de ses mandants dans le monde du travail et de faire progresser l'Agenda du travail décent. Les projets sont acquis lorsque le Centre reçoit une subvention, lorsqu'il est directement sélectionné comme fournisseur privilégié ou lorsqu'il participe à des appels d'offres. Dans les deux premiers cas, les partenariats de développement sont cruciaux pour l'acquisition de projets, tandis que dans le troisième cas *et en plus* de la gestion des relations avec les partenaires de développement, un mécanisme professionnel pour la gestion des appels d'offres est nécessaire. Ces dernières années, le Centre a cherché à renforcer sa capacité interne d'appel d'offres pour les projets, en mettant en place une fonction dédiée chargée de la préparation des propositions de projet, de la reconnaissance, du cadrage et de la conception du projet conformément au mandat spécifique de l'agence. Compte tenu de sa vaste expertise en matière de gestion du cycle de projet, cette fonction interne s'est également impliquée de plus en plus dans la prestation de services génériques de gestion du cycle de projet liés à l'établissement de rapports, au suivi et à l'évaluation. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre continuera de renforcer ses capacités de gestion de projet en faisant progresser le processus d'évaluation des piliers de l'UE.

L'évaluation des piliers de l'UE fait référence à un processus d'évaluation formel mené par la Commission européenne afin de déterminer si une organisation répond aux normes requises pour gérer indirectement les fonds de l'UE dans le cadre du statut «évalué par pilier». L'objectif de l'évaluation des piliers est de s'assurer que toute entité chargée de gérer des fonds de l'UE applique des règles financières équivalentes à celles de l'UE, garantit une gestion financière saine et prévient la fraude, la corruption et les conflits d'intérêts. Les entités qui réussissent l'évaluation peuvent bénéficier d'un financement délégué de la part de l'UE et le gérer avec un contrôle réduit. L'évaluation repose sur sept piliers tels que définis dans le règlement (UE, Euratom) 2018/1046 relatif aux règles financières. Ces piliers sont les suivants: Système de contrôle interne; système comptable; audit externe indépendant; marchés publics; instruments financiers; subdélégation et fonds fiduciaires. La conformité de chaque pilier aux principes de transparence, de responsabilité, d'efficacité et de sécurité juridique est évaluée.

Au-delà des accords de financement et des alliances techniques, le Centre conclut également des protocoles d'accord qui ne sont ni juridiquement contraignants ni assortis d'un engagement financier, mais expriment un **engagement à collaborer dans la poursuite de la justice sociale**. Ces accords peuvent apporter de la visibilité et un gain de réputation mutuel et renforcent souvent les réseaux institutionnels. Ils sont souvent des précurseurs de futurs accords de financement et alliances techniques, car ils ouvrent la voie à des mesures de confiance d'entrée de gamme.

Le Centre continuera à négocier et, le cas échéant, à renouveler les protocoles d'accord avec l'ensemble des partenaires de développement potentiels. Une attention particulière sera accordée à la sphère universitaire, et plus particulièrement aux universités et aux instituts de recherche qui génèrent des connaissances et ont une demande intrinsèque pour les services de diffusion des connaissances du Centre. Dans ce cas particulier, le but de la collaboration pourrait être de faciliter la circulation des connaissances.

### **Alliances avec d'autres prestataires de services de renforcement des capacités**

Les autres prestataires de services de renforcement des capacités constituent un groupe clé de partenaires de développement revêtant une importance stratégique pour le Centre. Dans un environnement où les ressources se raréfient, les alliances avec d'autres prestataires de services de renforcement des capacités peuvent constituer une autre voie vers une croissance durable. L'idée est de tirer parti des capacités internes du Centre par le biais d'alliances de produits, de promotions conjointes, de mise en commun de ressources et d'autres moyens. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre recherchera des alliances avec deux groupes de prestataires de services de renforcement des capacités, d'autres agences des Nations Unies ayant un mandat en matière de développement des capacités et des prestataires de services d'apprentissage sélectionnés dans les régions.

En ce qui concerne les alliances avec d'autres agences des Nations Unies, ce volet s'appuie sur le travail de base effectué au cours de l'exercice biennal 2024-25 et met l'accent sur l'analyse comparative des activités d'innovation du Centre avec le portefeuille respectif d'autres agences des Nations Unies sélectionnées. Pour le biennat 2026-27, le Centre continuera d'explorer les possibilités de créer des **synergies avec l'OIT et d'autres agences des Nations Unies, en particulier celles chargées de l'apprentissage**, dans les domaines clés identifiés lors de l'exercice initial d'analyse comparative.

Le Centre tirera également parti du programme de bourses actuel pour étendre son réseau d'alliances d'apprentissage externes avec des institutions renommées, des experts techniques, des praticiens et des organisations.

### ***Produit 3.3: Des politiques et systèmes améliorés et efficaces, promouvant l'efficience et optimisant les ressources***

Le Centre continuera d'évaluer et d'examiner les politiques, les processus opérationnels et les pratiques clés en utilisant une approche axée sur le numérique afin de renforcer les principes de rapport qualité-prix, de promouvoir l'efficience et d'optimiser les ressources, tout en améliorant la gouvernance interne, la planification intégrée, la transparence et la reddition de comptes. L'accent sera mis sur l'intégration de solutions technologiques, la rationalisation des processus et l'utilisation d'informations fondées sur les données dans la prise de décisions, afin de progresser vers une organisation numérique à l'épreuve du temps.

L'une des grandes priorités pour l'exercice biennal 2026-27 sera la **refonte du modèle opérationnel du Centre pour l'inscription et la gestion des participants**. 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. C'est pourquoi,

en 2024, le Centre a procédé à une révision du processus et des systèmes d'inscription actuels dans le but d'accroître l'efficacité, de garantir des inscriptions en temps opportun, de réduire la pression sur le personnel et d'améliorer les processus opérationnels. À la suite de ce 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.

L'accent est mis sur la refonte du processus d'inscription et la définition d'**une solution technologique intégrée** qui permettra de favoriser l'**automatisation et la numérisation de bout en bout** du processus d'inscription. La refonte normalisera et automatisera les tâches du processus d'inscription à travers les services institutionnels et les programmes de formation, réduisant ainsi les transactions et garantissant une titularité, des systèmes et des contrôles clairs. Le nouveau modèle vise à renforcer l'efficacité opérationnelle, à réduire le nombre de transactions et le temps de traitement, tout en améliorant l'évolutivité et la qualité du service et en soutenant la prise de décisions basée sur des données. Des indicateurs de performance seront identifiés conformément aux objectifs stratégiques afin de permettre d'améliorer les performances à l'aide de rapports dynamiques et avec des données en temps réel générées à partir de flux de travail automatisés.

### Un changement stratégique dans le processus d'inscription

Une des principales priorités pour l'exercice biennal 2026-27 sera la refonte du système d'inscription du Centre, afin d'améliorer l'efficacité, l'automatisation et la numérisation, à la suite d'un examen de 2024 soulignant la nécessité de moderniser les procédures obsolètes.

#### Le changement stratégique:

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

Conformément aux principes des cinq axes de changement, l'accent est mis sur l'adoption d'une approche de transformation numérique, ainsi que sur la définition d'une métrique d'évaluation de la performance qui s'alignent sur les objectifs stratégiques et permettent une efficacité opérationnelle et des améliorations de performance qui créent de la valeur organisationnelle.

Une deuxième priorité sera axée sur la rationalisation de la **fonction des ressources humaines (RH) et de paie** afin de traiter **les domaines de risque identifiés dans les** opérations commerciales. En collaboration avec l'OIT, le Centre évaluera les options permettant de remplacer les systèmes existants de gestion des salaires et des ressources humaines par des systèmes répondant mieux aux besoins du Centre.

Autres domaines prioritaires:

- Développer une **interface numérique améliorée pour l'élaboration des budgets**, visant à simplifier la préparation des budgets d'activité standard pour les Services financiers et pour le Département de la formation. En rationalisant les processus de routine, la nouvelle interface permettra de consacrer plus de temps à la préparation de budgets complexes et stratégiques.
- **Améliorer et intégrer les systèmes et plateformes d'entreprise** afin de renforcer l'analyse des données, la planification, la budgétisation et l'allocation de ressources, ainsi que les fonctionnalités de reporting pour une approche plus solide axée sur les données. Les fonctionnalités intégrées amélioreront la décentralisation de la prise de décisions grâce à des flux de travail rationalisés et à une délégation de pouvoirs claire, tout en renforçant la supervision, la conformité et la gestion des risques grâce à des contrôles automatisés et à des pistes d'audit.
- Comme indiqué dans la section sur les partenariats, le Centre évaluera le processus opérationnel et le flux de travail actuels pour l'**examen et l'approbation des accords de financement** dans le but de renforcer les pratiques de gestion des risques et le processus de diligence raisonnable, tout en garantissant une procédure interne souple pour l'approbation des accords de financement, la rationalisation et l'amélioration de l'efficacité du flux de travail.
- Le Centre **renforcera la planification et la gestion axée sur les résultats** en élaborant des outils permettant d'aligner plus clairement l'autorité, la responsabilité et la reddition de comptes en matière d'allocation des ressources et de gestion budgétaire.

Le Centre reconnaît que la mise en œuvre des projets prioritaires décrits ci-dessus nécessitera une vision claire, une communication solide et une approche flexible et itérative pour apporter de la valeur aux utilisateurs (internes et externes). Le processus de gestion du changement sera soigneusement conçu en fonction de l'autonomisation du personnel et d'approches axées sur l'utilisateur, en promouvant l'engagement, la formation et le développement du personnel.

## II.3. ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET DURABILITÉ INSTITUTIONNELLE

### RÉSULTAT 4 : UN MODÈLE OPÉRATIONNEL RÉSILIENT, AGILE ET RÉACTIF

#### Priorités

Dans un **environnement de plus en plus complexe et limité en termes de ressources**, la capacité du Centre à maintenir et à soutenir sa croissance dépend de la solidité et de l'adaptabilité de ses opérations, en garantissant une forte maîtrise des coûts tout en augmentant l'efficacité opérationnelle et en ouvrant de nouvelles possibilités. Ce résultat résume l'ambition du Centre de développer un modèle commercial agile, réactif et évolutif, visant à améliorer l'efficacité et à maximiser l'efficacité opérationnelle. Le résultat vise à fournir une vision stratégique et cohérente pour les **services institutionnels** du Centre (Ressources humaines, Infrastructures et services internes, Services financiers et Technologies de l'information et de la communication) axée sur des priorités et des pistes communes soutenues par une planification et une prestation intégrées.

Le premier domaine d'opportunité est l'**investissement continu dans la main-d'œuvre du Centre**, qui est au cœur de sa capacité de transformation adaptative. Le Centre reconnaît que

L'agilité institutionnelle n'est pas uniquement fonction de la technologie ou des politiques, mais qu'elle est profondément liée aux personnes. À ce titre, un changement délibéré est en cours et se poursuivra en 2026-27 pour améliorer l'acquisition et la rétention des talents, renforcer l'engagement du personnel et les capacités de gestion du changement tout en favorisant une culture de travail respectueuse, inclusive et collaborative pour apporter de la valeur et des résultats organisationnels.

Le deuxième domaine d'opportunité est l'**investissement continu dans les infrastructures physiques du Centre** afin de les mettre aux normes les plus strictes. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre achèvera la rénovation de deux pavillons clés (les pavillons Italy et Americas 2). Après cette rénovation, le Centre **réalisera des économies à partir de 2028** grâce à l'optimisation des espaces de bureaux et à la réduction des services publics. Les rénovations garantiront des niveaux élevés de durabilité environnementale, d'efficacité énergétique et de normes de SST. En outre, une deuxième phase de rénovation devrait être lancée, afin de libérer des locaux pour **d'autres locataires potentiels** et de réduire davantage certains des coûts fixes associés à la gestion et à l'entretien du campus.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre continuera de développer **un écosystème de données et de technologies numériques sécurisé, inclusif et sûr**, reconnaissant les données comme un atout stratégique pour accélérer les progrès vers ses objectifs institutionnels. Les principaux efforts consisteront à **renforcer la cybersécurité et la gestion des données ainsi que les cadres de gouvernance** afin de garantir la qualité, l'accessibilité et l'intégrité des données dans toutes les fonctions organisationnelles. Le Centre continuera d'investir dans son infrastructure de données et d'analyse, permettant l'intégration des données financières, programmatiques et liées à l'apprentissage afin de soutenir la planification axée sur les résultats et l'apprentissage institutionnel. Dans le même temps, il se concentrera sur **l'autonomisation du personnel** grâce à un renforcement ciblé des capacités afin de favoriser une main-d'œuvre et une culture institutionnelle centrées sur les données.

Le troisième domaine d'opportunité est une **communication institutionnelle plus stratégique**. La communication institutionnelle stratégique soutient l'engagement et la contribution efficace des participants, des parties prenantes et des partenaires à l'avancement du mandat d'apprentissage du Centre en matière de justice sociale. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, la communication stratégique sera positionnée comme un facteur clé de l'efficacité institutionnelle, en soutenant la visibilité et l'adoption de l'offre d'apprentissage, des messages de plaidoyer et des initiatives d'innovation du Centre. Sur le plan interne, le Centre renforcera l'engagement du personnel et l'échange de connaissances grâce à une communication interne renforcée, notamment des mises à jour interactives et des fonctionnalités d'apprentissage interprogrammes, favorisant ainsi la cohésion et l'information du personnel.

## Livrables

### *Produit 4.1: Une main-d'œuvre agile, diversifiée et percutante*

Une **stratégie globale de développement du personnel** investira dans l'apprentissage tout au long de la vie et l'innovation, la mobilité interfonctionnelle et un meilleur alignement entre l'évolution des besoins en compétences et les possibilités de développement de carrière. Cela inclut l'intégration des **compétences de l'ONU 2.0**, telles que la maîtrise du numérique, la création d'écosystèmes de données, la prospective stratégique, les sciences comportementales et

la pensée systémique, dans l'acquisition de talents et les parcours de croissance professionnelle. Le développement continu du personnel sera amélioré et mieux lié aux lacunes de compétences identifiées, offrant des possibilités de perfectionnement des compétences pour répondre aux défis en constante évolution du Centre. Des efforts seront entrepris pour élargir les possibilités de mobilité avec l'OIT et avec d'autres organisations des Nations Unies.

L'accent sera mis sur le renforcement de la culture organisationnelle, la création d'un lieu de **travail sûr, respectueux et responsabilisant** qui prône la collaboration, les valeurs organisationnelles et le bien-être du personnel, tout en garantissant une tolérance zéro en matière de mauvaise conduite. À cette fin, l'un des principaux livrables sera la conception d'une **enquête de référence sur l'indice de santé organisationnelle (OHI)**. Cette enquête se concentrera sur le respect, la communication, la gestion et la dynamique d'équipe, fournissant des informations précieuses sur la perception du personnel et identifiant les domaines à améliorer pour renforcer son engagement.

Garantir un environnement de travail fondé sur le respect mutuel et une conduite éthique aidera à donner à tous ceux qui travaillent pour et avec le Centre les moyens de s'épanouir, tout en fournissant des résultats plus nombreux et de meilleure qualité à ceux qu'il dessert. Des efforts accrus pour former le personnel du Centre dans le cadre d'une culture fondée sur la responsabilité partagée qui reconnaît et récompense l'engagement et l'excellence, favoriseront des performances efficaces et efficientes. Le Centre veillera à ce que le **nouveau système de suivi du comportement professionnel constitue une plateforme juste et objective** pour évaluer et encourager de manière significative le personnel et fera en sorte de renforcer la responsabilisation en matière de performance.

À la suite de la **convention collective conclue en décembre 2024** (la première depuis 2016), la Direction du Centre et le comité du Syndicat du personnel poursuivront leur dialogue continu et rechercheront des relations de travail constructives et collaboratives.

Parallèlement, le Centre renforcera une **culture de l'éthique** grâce i) à des politiques renforcées (prévention et lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, mauvaise conduite et harcèlement sur le lieu de travail); ii) à des mécanismes de signalement améliorés; et iii) à l'engagement, à la communication et à la formation du personnel par le biais d'initiatives dédiées. Ces efforts seront soutenus par le responsable de l'éthique de l'OIT, le Bureau de l'audit interne et du contrôle, le médiateur et le secrétariat de la Commission consultative paritaire de recours (CCPR).

La **santé mentale, la sécurité psychologique et le bien-être** sont au premier plan des priorités du Centre et seront activement soutenus par des politiques ciblées et des initiatives de santé au travail, garantissant que le personnel reste engagé et résilient malgré les changements institutionnels en cours.

Avec la **réforme du service médical** entreprise en 2025, le Centre est désormais mieux placé pour offrir une gamme de services médicaux de manière plus efficace et coordonnée, notamment par le biais de la télémedecine. Les **services de promotion de la santé et de prévention seront également étendus**, grâce à la fusion des rôles de médecin conseil de l'OIT et du Centre, qui permet la mise en commun des ressources existantes et l'alignement sur les initiatives de l'OIT et du système des Nations Unies.

### La réorganisation du service médical

En 2024, le Centre a entrepris une révision de ses services médicaux et de santé au travail, coordonnée par HRS et dirigée par le médecin conseil de l'OIT. Cette révision a englobé une évaluation des risques pour la santé et la sécurité et la rédaction d'un plan d'action (utilisant la méthodologie/l'outil des Nations Unies) sous l'égide de HRS, du service médical, de FIS et du Syndicat du personnel. L'examen a pris en compte les besoins spécifiques du campus de Turin, y compris les services destinés au personnel du Centre et des autres agences (340 personnes au total) et aux participants passant par le campus, pour un total estimé à environ 500 cas par an.

Le rapport a mis en lumière plusieurs recommandations importantes visant à faire face aux principaux risques identifiés dans la structure organisationnelle des services, tout en renforçant les activités de promotion de la santé et en élargissant la gamme des services médicaux mis à la disposition du personnel et des participants. La réorganisation des niveaux de service repose sur les dimensions suivantes:

- Nomination du médecin-conseil de l'OIT à la fonction de médecin-conseil du Centre, sur la base d'un accord de partage des coûts. Il s'agira notamment de mettre davantage l'accent sur les initiatives de promotion de la santé et de prévention.
- Réorganisation du service médical sur le modèle des consultations sans rendez-vous des Nations Unies et du BIT, géré par une infirmière à plein temps. Ce rôle est complété par le soutien administratif apporté par HRS pour gérer les demandes d'intervention de l'assurance introduites par les participants, ainsi que par une infirmière travaillant à temps partiel sur la base d'un contrat de collaboration externe.
- Pool de médecins recrutés localement (collaborateurs externes) chargés de fournir des services de santé primaires deux heures par jour, complétés par des services de télémedecine, qui seront mis en place sur la base des accords existants avec les agences basées à Rome (FAO, PAM, FIDA).

La réorganisation a été lancée en juin 2025 avec un déploiement initial de six mois. Une surveillance étroite permettra d'affiner et d'aligner le modèle de prestation après les six premiers mois, en fonction des commentaires des utilisateurs. Le budget du modèle récemment réorganisé réduira le coût des services médicaux de 38% (106 000 euros d'économies annuelles) par rapport au budget 2024-25.

#### *Produit 4.2: Un campus de classe mondiale, sûr, inclusif et écologique*

Les infrastructures physiques et numériques du Centre doivent refléter et permettre son ambition de **servir de prestataire mondial de services d'apprentissage pour la justice sociale, l'innovation et le dialogue politique**. Dans ce contexte, les efforts de développement du campus seront guidés par les principes de durabilité environnementale, d'innovation technologique et d'inclusion.

La rénovation du pavillon Americas 2, qui sera livré au cours de l'exercice biennal, a été conçue pour garantir les **normes de sécurité et de santé au travail** pour les espaces de bureaux, optimiser l'utilisation des installations disponibles et garantir les normes les plus élevées en termes de durabilité environnementale et d'efficacité énergétique, tout en offrant une meilleure expérience de bureau au personnel. Parallèlement, le Centre achèvera la rénovation du pavillon Italy pour le compte de l'École des cadres du système des Nations Unies (ECSNU).

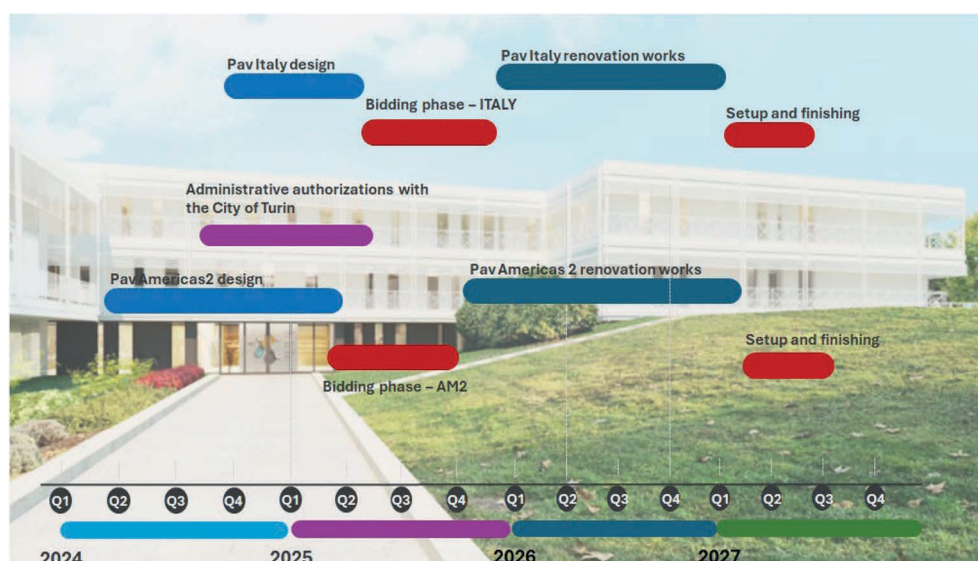
Sur la base de la certification LEED de niveau or obtenue lors de la rénovation du pavillon Africa 10, le Centre cherchera à obtenir la même certification pour les pavillons Americas 2 et Italy, qui sanctionne des niveaux élevés de responsabilité environnementale et d'optimisation des ressources.

En 2026 et 2027, le Centre continuera à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement italien et la Ville de Turin et discutera, entre autres, de la possibilité d'une nouvelle phase de rénovation à entreprendre au cours de la période biennale 2028-29. Ces discussions tiendront compte de toute décision prise concernant la relocalisation éventuelle du personnel du BIT

sur le campus de Turin. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre pourrait également avoir à superviser le projet de rénovation du pavillon de l'UNICRI, pour lequel une étude de faisabilité a été développée et est en discussion avec le gouvernement italien.

### 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 abordables les plus élevées en termes d'inclusion et de durabilité environnementale.



Les projets bénéficient d'un financement d'environ 11,4 millions d'euros de la part du gouvernement italien, ce qui confirme 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 gérant.

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 de l'innovation. Les projets de rénovation en cours du campus gérés par le Centre comprennent :

- La rénovation du pavillon Americas 2 pour accueillir les bureaux du Centre (8 millions d'euros)
- La rénovation du pavillon Italy, qui accueillera le siège de l'École des cadres du système des Nations Unies, actuellement hébergée dans le pavillon Oceania 19. (3,4 millions d'euros)

Les deux projets devraient être achevés d'ici le dernier trimestre de 2027. À la fin de cette phase, les pavillons Asia 15 et Oceania 17-18 seront libérés et disponibles pour une rénovation et une utilisation futures. Le pavillon Oceania 19 sera vidé et devra être démoli en raison de problèmes structurels majeurs, notamment la proximité du fleuve.

En tant que gérant du campus de Turin, le Centre rationalisera et améliorera les accords existants avec d'autres agences résidentes (ECSNU et UNICRI), rationalisera la gestion des locaux du campus conformément aux normes des Nations Unies et normalisera et actualisera les accords sur la répartition des coûts et des dépenses. Compte tenu de l'arrivée éventuelle de nouveaux locataires, le Centre évaluera la demande de services supplémentaires à fournir aux agences résidentes dans le cadre du modèle commercial de la gestion du campus.

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

#### Historique

- ☐ « Accord de Rome » de 1964: le gouvernement italien, l'OIT et la Ville de Turin octroient au Centre le droit permanent d'utiliser, occuper et développer le campus.
- ☐ Par la suite, d'autres accords (1974, 1978, 1983, 1993) confirment la responsabilité assumée par le Centre quant à la gestion, au financement et à la gouvernance du site.
- ☐ Fin des années 1990 et début des années 2000, l'UNICRI et l'ECSNU arrivent sur le campus.

#### Rôle et actifs actuels

- ☐ Gestion du campus et point de contact unique pour les autorités italiennes
- ☐ Entretien et rénovation des biens patrimoniaux et gestion des services sur le campus
- ☐ Empreinte du campus: 10 hectares d'espaces verts, 20 pavillons historiques, 31 salles de classe, 210 chambres, 2 restaurants

#### Possibilités offertes par la relocalisation

- ☐ Renforcement du profil du campus en tant que pôle mondial de premier plan des Nations Unies
- ☐ Réduction des coûts fixes assumés par chacun des « locataires » grâce à une occupation accrue
- ☐ Utilisation complète des capacités excédentaires sur le campus dès la fin des travaux de rénovation en cours
- ☐ Viabilité financière accrue pour les prestataires de services opérant sur le campus

### Positionner le campus en tant qu'atout stratégique



Des investissements continus seront réalisés pour faire en sorte que le campus de Turin devienne un **pôle d'apprentissage et d'innovation de classe mondiale à l'échelle du système des Nations Unies, améliorant l'efficacité opérationnelle et intégrant des infrastructures vertes, des technologies intelligentes et des environnements de formation immersifs.**

Cela se fera par:

- La mise en œuvre des recommandations du **Comité de durabilité environnementale**, en mettant particulièrement l'accent sur les propositions du plan de durabilité environnementale relatives à la consommation d'énergie, aux achats et à la gestion des déchets.
- **L'extension du campus virtuel en complément des installations physiques**, afin de garantir que les apprenants des régions géographiquement éloignées ou mal desservies puissent accéder à une formation de haute qualité et à des espaces de dialogue mondiaux. Il est important de noter que le Centre continuera de servir de banc d'essai pour les technologies d'apprentissage émergentes, notamment l'intelligence artificielle, l'holographie et les environnements de simulation immersifs.
- **L'entretien régulier et extraordinaire**, notamment grâce au **Fonds pour l'amélioration des campus**, en mettant l'accent sur la conformité en matière de SST, la modernisation des installations d'apprentissage soutenues par des technologies interactives de pointe.

### Le Fonds pour l'amélioration du campus

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. Au cours de la période 2024-25, le Fonds a été utilisé pour financer des travaux liés à la continuité des activités et aux problèmes de SST, et pour répondre aux normes des «campus de classe mondiale». Parmi ces travaux, citons : l'installation de nouveaux systèmes de microphone dans le pavillon Piemonte; la rénovation des chambres des pavillons Africa; le remplacement des équipements liés à la sécurité du périmètre du campus; ainsi que le remplacement d'une unité de refroidissement devenue obsolète pour garantir un système de chauffage et de climatisation plus efficace.

Le plan d'action glissant pour 2026-27 comprend les principales interventions suivantes : séparation de trois autres pavillons du système de chauffage centralisé; réorganisation et rénovation des salles de classe; installation d'un générateur de secours supplémentaire; maintenance extraordinaire du pavillon Europe; et modernisation de 80 autres chambres.



### Produit 4.3: Des données et technologies responsables, inclusives et sécurisées

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre continuera de développer **un écosystème de données et de technologies numériques sécurisé, inclusif et sûr, reconnaissant les données comme un atout stratégique pour accélérer les progrès vers ses objectifs institutionnels**. Conformément au Pacte pour l'avenir et aux dispositions de l'initiative ONU 2.0, le Centre embrassera des compétences essentielles et élèvera la maturité de ses données, passant de son objectif opérationnel actuel à un environnement de données plus prédictif et proactif qui mette l'accent sur la **sécurité des données** et permette de prendre des décisions en temps réel, de prévoir les performances et de fournir des services ciblés. Le renforcement des systèmes de gestion des données, de la capacité d'analyse et des protocoles de cybersécurité est essentiel pour garantir que les décisions sont prises en temps opportun, fondées sur des preuves et que les droits des participants et du personnel sont préservés.

Les principaux efforts consisteront à **renforcer la cybersécurité** en mettant en œuvre de **solides cadres de gestion et de gouvernance des données**, en intégrant la protection des données et les contrôles d'accès pour garantir la qualité, l'intégrité et l'accessibilité, réduisant ainsi les risques et permettant une prise de décision basée sur les données dans toutes les fonctions organisationnelles. Le Centre continuera d'investir dans son infrastructure de données et d'analyse, permettant l'intégration des données financières, programmatiques et liées à l'apprentissage afin de soutenir la planification axée sur les résultats et l'apprentissage institutionnel. Dans le même temps, il se concentrera sur l'autonomisation du personnel grâce à un renforcement ciblé des capacités afin de promouvoir une **main-d'œuvre et une culture institutionnelle centrées sur les données**.

Dans la foulée des efforts importants déployés au cours de l'exercice biennal 2024-25, le Centre **améliorera encore l'inclusion et l'accessibilité numériques afin que les outils numériques** qu'il utilise et développe puissent fonctionner pour tous, y compris les personnes porteuses de handicap et celles dont la connectivité est limitée. L'objectif est de répondre à

tous les critères fondamentaux du cadre d'accessibilité numérique de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, et notamment les trois domaines de résultats relatifs à la gouvernance, aux personnes, aux processus et aux outils. Ces investissements sont essentiels pour garantir que les produits du Centre soient plus facilement accessibles à un large public.

L'accent sera également mis sur le respect des **normes les plus strictes en matière de confidentialité et de sécurité des données**, pleinement conformes aux **principes des Nations unies relatifs à l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle et à la protection des données personnelles**, en veillant à ce que l'innovation technologique soit mise en œuvre de manière inclusive, transparente et fondée sur les droits. L'innovation restera centrée sur l'humain et inclusive, en veillant à ce que la technologie soutienne, et non remplace, le discernement humain. Les technologies améliorant la confidentialité et les approches de confidentialité dès la conception seront explorées et testées afin d'améliorer la protection et le secret des données.

Les solutions d'IA et les technologies émergentes continueront d'être testées et adaptées avec soin et de manière éthique, conformément aux principes de confidentialité et d'équité des Nations Unies à la fois dans les opérations et dans la formation, afin qu'elles répondent à des besoins réels sans créer de nouveaux risques. Cela garantira une adoption sûre, inclusive et centrée sur l'humain de l'IA et des technologies émergentes.

Le Centre renforcera encore sa posture de sécurité globale, conformément à la norme internationale ISO/CEI 27001 et alignée sur le niveau 3 de la base de référence DTN des Nations Unies pour la cybersécurité, tout en poursuivant la mise en œuvre progressive d'une approche de sécurité Zero Trust pour protéger ses actifs numériques. Cela impliquera d'obtenir au moins une certification de niveau 3 pour le centre de données hébergé dans le pavillon Africa 10, conformément aux normes des Nations Unies relatives aux centres de données.

***Produit 4.4: Une communication stratégique et institutionnelle améliorée pour un meilleur positionnement de la marque, une meilleure sensibilisation et un meilleur engagement***

La **communication stratégique et institutionnelle** est un **outil organisationnel essentiel** pour faire progresser la portée des services, la mobilisation de ressources et les partenariats. Au cours du biennat 2024-25, le Centre a non seulement investi davantage dans ses capacités d'analyse du marketing en tant que stratégie centrale visant à étendre la portée, mais également dans le renforcement de la fonction de communication stratégique dans le contexte du 60<sup>e</sup> anniversaire. Les résultats de ces efforts ont mis en évidence la contribution essentielle de la communication stratégique pour promouvoir l'engagement et la contribution efficaces des participants, des parties prenantes et des partenaires à la réalisation du mandat d'apprentissage du Centre en matière de justice sociale.

Pour faire passer ces apprentissages au niveau supérieur, le Centre réexaminera la fonction de communication afin d'élaborer une vision cohérente et stratégique de la communication. L'accent sera mis sur la définition des objectifs, des outils et des stratégies clés de la fonction de communication, ainsi que sur le modèle opérationnel pour la prestation des services. L'examen tirera parti des activités de communication et de marketing existantes au sein du Bureau du Directeur, du Département de la formation, du Programme de l'innovation dans l'apprentissage et des Services des technologies de l'information et de la communication.

S'appuyant sur les informations des départements concernés du BIT, un plan d'action en matière de communication et de plaidoyer sera élaboré pour **amplifier l'impact des programmes du Centre, mobiliser l'engagement des parties prenantes et renforcer l'alignement avec les mandants tripartites de l'OIT, les partenaires au développement et le système multilatéral au sens large.**

La communication stratégique favorisera la visibilité et l'adoption de l'offre d'apprentissage, des messages de plaidoyer et des initiatives d'innovation du Centre, en articulant la proposition de valeur du Centre en termes de services d'apprentissage et d'innovation. La priorité sera accordée à l'amélioration du dialogue avec les mandants tripartites de l'OIT et avec d'autres parties prenantes clés par le biais de canaux de communication adaptés, notamment un bulletin d'information régulier pour partager les faits saillants institutionnels, les résultats des programmes et les histoires d'innovation.

Ces efforts seront soutenus par un engagement renforcé des partenaires grâce à une visibilité, une communication et des rapports accrus. Ce changement d'orientation progressif nécessitera une refonte des stratégies de portée et de nouveaux outils pour suivre les performances au fil du temps.

Les **campagnes de sensibilisation** peuvent aller d'un dialogue direct plus traditionnel avec des partenaires de développement potentiels à l'organisation de campagnes de marketing numérique pour étendre la portée et recueillir des points de données à analyser en vue d'un dialogue et d'une conversion ultérieurs.

**La communication interne** sera encore renforcée en mettant l'accent sur **l'engagement du personnel et l'échange de connaissances**, en appui à la gestion du changement et à une main-d'œuvre cohérente et informée. Tous les efforts de communication seront axés sur les données, orientés vers le public et pleinement alignés sur les objectifs généraux du Centre, et ce afin d'accroître la visibilité, de soutenir les partenariats et de renforcer ses contributions au travail décent et à la justice sociale.

## II.4. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX

### ÉLÉMENT 1 – NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL, DIALOGUE SOCIAL ET TRIPARTISME

Les **normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme** étant au **cœur du mandat et de l'identité de l'OIT**, le Centre continuera donc à en faire **une dimension transversale de ses activités**. Il promouvra des activités de formation sur le lien entre les normes internationales du travail, la justice sociale et le développement durable, en étroite collaboration avec le Département des normes et de la gouvernance du BIT. Pendant le biennat 2024-25, ces activités ont été menées par le Programme des activités pour les travailleurs, le Programme des activités pour les employeurs et le Programme des normes internationales du travail, de l'égalité des genres et de la diversité.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, ces activités seront **encore renforcées** avec l'aide du Programme de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme, avec un accent thématique sur a) la promotion des normes internationales du travail en matière de sécurité et de santé au travail qui figurent désormais parmi les principes et droits fondamentaux au travail, et b) les organes d'administration du travail et de dialogue social à composition tripartite

comme le V.V. Giri Institute (Inde) ou les centres régionaux de formation sur l'administration du travail en Afrique. Ainsi, la demande du Conseil du Centre visant à apporter un soutien plus ciblé à l'administration publique du travail et aux institutions chargées de l'inspection du travail et de la SST sera prise en compte.

Le Centre **ouvrira en outre de manière plus systématique les activités de la Turin School of Development aux représentants des mandants tripartites**. Plus précisément, le Centre reconduira un projet testé en 2024 pour promouvoir l'adhésion aux études de master auprès des représentants des mandants tripartites grâce à une allocation supplémentaire du Fonds de financement des bourses à la TSD, les nominations étant réservées via les programmes techniques éligibles (voir ci-dessus) et les bourses couvrant à titre exceptionnel jusqu'à 100 pour cent des frais d'inscription. L'accent initial sera mis les masters en relations professionnelles et en SST, deux masters proposés par le Programme de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, la TSD organisera en outre à nouveau **l'Université d'été tripartite sur le dialogue social**, dont la première édition s'est déroulée en septembre 2025 avec le soutien financier du gouvernement français.

### **Promouvoir le dialogue social par l'engagement tripartite à la Turin School of Development?**

L'Université d'été sur le dialogue social, les relations de travail et la diligence raisonnable, organisée du 16 au 19 septembre 2025 à Turin, est une initiative phare de la Turin School of Development (TSD), l'établissement d'enseignement supérieur du Centre. Cette initiative reflète la valeur fondamentale jouée par le dialogue social pour l'OIT, en promouvant un engagement inclusif et constructif entre les organisations d'employeurs et de travailleurs, les représentants des gouvernements, les institutions internationales et le monde académique. L'Université d'été offre une plateforme universitaire unique où tous les partenaires sociaux se réunissent pour aborder les problèmes urgents qui se posent dans le monde du travail, en particulier dans le contexte des chaînes d'approvisionnement mondiales et de l'importance croissante accordée à la diligence raisonnable et à la conduite responsable des entreprises. L'événement met l'accent sur le rôle essentiel de la collaboration tripartite dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de pratiques efficaces qui protègent les droits des travailleurs et promeuvent le travail décent.

Articulé autour de modules théoriques, d'ateliers participatifs, d'études de cas et de présentations de recherche, il vise à favoriser une compréhension approfondie de la manière dont les relations professionnelles de travail et les mécanismes de dialogue structuré contribuent au respect des obligations de diligence raisonnable. Une attention particulière est accordée au rôle des syndicats, des organisations d'employeurs et des cadres de négociation collective dans l'élaboration de mesures préventives et correctives dans les chaînes de valeur mondiales. La recherche universitaire, notamment dans l'espace francophone, est la pierre angulaire de cet événement. Par le biais d'un appel à contributions, l'activité invite à la présentation de travaux universitaires et d'études de cas innovantes et donne à des participants triés sur le volet la possibilité d'exposer leurs recherches et de s'adresser à un public mondial. Ces contributions seront sélectionnées et diffusées afin d'enrichir l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre sur le terrain. En fin de compte, cette initiative ne fait pas que promouvoir le modèle tripartite de l'OIT et son engagement en faveur du dialogue; elle renforce également le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche pour relever les défis complexes liés au travail. L'Université d'été constitue un terrain fertile pour l'apprentissage intersectoriel et la co-crédation de solutions conformes aux normes internationales du travail et aux droits humains.

Le Centre complétera également l'offre de **modules d'apprentissage à distance autoguidés gratuits** sur les NIT, le dialogue social et le tripartisme, l'égalité des genres et l'inclusion sur le lieu de travail par de nouveaux modules sur les conventions relatives à la sécurité et la santé au travail et sur les droits des travailleurs de l'économie des plateformes. Il continuera à allouer des allocations ad hoc par le biais du Fonds de financement des bourses pour soutenir la planification et la mise en œuvre d'activités bipartites par l'intermédiaire des partenaires

sociaux, y compris l'Académie bipartite du dialogue social organisée depuis 2024 sur une base annuelle par les programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs.

Le Centre réalisera également des **investissements ciblés** par le biais de son Fonds d'innovation **afin de soutenir le développement de solutions innovantes de renforcement des capacités** destinées en particulier aux mandants et **mettant explicitement l'accent sur les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme**. Parmi les projets soutenus par ce Fonds lors du biennat 2024-25 et visant expressément à soutenir les partenaires sociaux, citons la promotion du micro-apprentissage via les téléphones portables pour les travailleurs et le déploiement de chatbots pour les organisations d'employeurs et d'entreprises. Le Programme des activités pour les travailleurs est également le copropriétaire du projet «Éclaireurs de l'innovation» qui entend doter les mandants tripartites de connaissances en matière de prospective stratégique.

### Normes internationales du travail, dialogue social et tripartisme Le Fonds de financement des bourses

Le Fonds de financement des bourses a été créé en 2022 afin d'étendre la portée des services de renforcement des capacités du Centre auprès des mandants de l'OIT. Un montant de 1,2 million d'euros a été prélevé de l'excédent de l'année précédente pour financer la participation des représentants des travailleurs et des employeurs et des fonctionnaires du ministère du Travail aux activités d'apprentissage. L'argent est réservé aux programmes des activités pour les employeurs et les travailleurs et au Programme des normes internationales du travail, de l'égalité des genres et de la diversité.

Il s'agit en fait d'une source de financement captive pour l'attribution de bourses pour les cours organisés pour les participants invités par ces trois unités et pour les cours dispensés par d'autres unités du Centre. Suite à la recommandation de l'auditeur externe, les **termes de référence (TdR) complets des quatre fonds institutionnels du Centre** (amélioration du campus; technologies de l'information et de la communication; innovation; bourses) ont été finalisés et publiés sous forme de **circulaires internes** fin 2024.

En 2024, 1 696 représentants des mandants de l'OIT ont reçu une bourse partielle ou complète pour s'inscrire aux services d'apprentissage du Centre, pour une dépense de 872 000 euros. Le Centre a également alloué 100 000 euros du Fonds de financement des bourses à l'Académie mondiale des partenaires sociaux.

Actuellement reconstituée à hauteur de 600 000 euros par an (1,2 million d'euros par exercice biennal), l'allocation 2026-27 du Fonds de financement des bourses a été portée à 800 000 euros par an (1,6 million d'euros par exercice biennal). Malgré un environnement budgétaire austère, il est plus important que jamais de garantir la participation adéquate des mandants tripartites aux activités du Centre (voir les sections I.4 et III).

#### *Cérémonie d'ouverture de l'Académie mondiale des partenaires sociaux 2024*



## ÉLÉMENT 2 – INNOVATION

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

À travers son programme technique dédié, le Centre avait déjà mis en place avant la pandémie une structure pour promouvoir systématiquement l'innovation dans l'apprentissage. Au cours de l'exercice biennal 2022-23, cette unité a été élargie et son influence renforcée par le lancement du **Laboratoire de l'innovation**. Pendant le biennat 2024-25, dans le cadre de la Stratégie de gestion des connaissances et d'innovation de l'OIT et en lien direct avec le produit A.3. du P&B de l'OIT, le Centre est devenu **un espace sûr pour expérimenter des services innovants de développement des capacités**.

Le Centre a co-créé avec l'OIT l'initiative «Innovation Sparks» et a été chargé de faciliter les flux de travail connexes. Depuis, un certain nombre de projets d'innovation ont été identifiés conjointement par le Centre et l'OIT dans le but de lancer et de développer des outils de productivité basés sur l'IA pour les travailleurs du savoir et des applications de collaboration de bureau à distance utilisant la réalité virtuelle. Ces projets sont cofinancés par l'OIT et le Centre et mis en œuvre par l'intermédiaire d'éclaireurs de l'innovation désignés de l'OIT, soutenus par les points focaux du Centre. L'initiative est soutenue par le Bureau du Directeur général adjoint de l'OIT et supervisée par un comité directeur de haut niveau OIT/Centre.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre soutiendra le déploiement de ces technologies d'IA et de réalité virtuelle au sein de l'OIT et parmi les mandants de l'OIT, en utilisant le réseau des Éclaireurs de l'innovation pour partager des connaissances sur les bonnes pratiques émergentes et les reproduire, conformément aux critères établis dans les termes de référence pour l'utilisation du Fonds d'innovation publiés par le Centre en décembre 2023. Par exemple, l'initiative de 2025 sur l'inclusion numérique représente une excellente occasion d'élaborer des **feuilles de route à grande échelle** conformes aux méthodologies Global Pulse des Nations Unies et en tenant compte des effets attendus au titre des résultats 1, 2 et 3 du P&B, mais également d'intégrer des mécanismes d'élimination progressive pour les pilotes non viables afin d'optimiser l'utilisation des ressources et l'apprentissage. Le Centre mettra également davantage l'accent sur les projets d'innovation qui favorisent l'innovation en matière de gouvernance, de culture organisationnelle et de conception de services, conformément aux bonnes pratiques établies en 2024-25 avec des projets pilotes tels que l'activité de prospective non technologique sur «L'avenir de la SST». Cela peut inclure des projets d'innovation ciblant des fonctions de service d'entreprise telles que les ressources humaines, les achats et la budgétisation, pour lesquels de longs processus de refonte par des consultants externes risquent d'être inefficaces. Ces initiatives impliqueront également une formation interne du personnel du Centre sur des approches et des outils d'apprentissage innovants, et sur la manière d'exploiter la technologie pour accélérer les changements positifs dans la quête de justice sociale.

## Liste des projets Éclaireurs de l'innovation lancés en 2025

| Titre du projet                                                                                                                                                                                                                            | Description du projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Business as unusual in the Global Conference on the Elimination of Child Labour («Des pratiques inhabituelles lors de la Conférence mondiale sur l'élimination du travail des enfants»)</b>                                             | Innovate4Change a pour objectif de bouleverser le modèle de conférence traditionnel grâce à une innovation numérique et centrée sur l'humain qui favorise une plateforme orientée vers l'action. L'idée n'est pas de simplement organiser un événement, mais de créer un modèle que l'OIT pourra utiliser pour les prochaines conférences, transformant ainsi la façon dont nous mobilisons l'action à l'échelle mondiale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Boîte à outils Better Work Smart</b>                                                                                                                                                                                                    | Le projet vise à développer une boîte à outils numérique intelligente alimentée par l'IA qui facilite le processus consistant à passer au crible l'ensemble des connaissances de Better Work, à identifier et à sélectionner les outils les plus efficaces et à les combiner dans des interventions répondant aux besoins spécifiques de l'utilisateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. AI-powered foresight: making decisions in an uncertain world («Prospective alimentée par l'IA: prendre des décisions dans un monde incertain»)</b>                                                                                   | Ce projet vise à doter l'OIT et ses mandants tripartites de connaissances en matière de prospective stratégique afin d'anticiper et de gérer les principales perturbations du monde du travail. Pour ce faire, le projet vise à renforcer les capacités de prospective des mandants tripartite de l'OIT, en optimisant le potentiel de l'IA et de la réalité virtuelle dans la pensée créative et la prise de décisions.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>4. Campagne de promotion de la culture de l'innovation de l'OIT et Journée de l'innovation</b>                                                                                                                                          | Ce projet reflète l'engagement de l'OIT à promouvoir une culture de l'innovation et à renforcer son impact dans un monde du travail en évolution rapide. La campagne sera axée sur le thème de l'accélération des changements positifs en temps de crise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>5. Plateforme de coopération EOSH</b>                                                                                                                                                                                                   | Ce projet se concentre sur le développement de la plateforme de coopération EOSH qui peut être utilisée par les spécialistes, les experts et les praticiens de la SST dans un (ou plusieurs) pays de la sous-région. Plus précisément, l'objectif du projet proposé est de développer une plateforme de coopération EOSH.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>6. L'IA au service de l'impact social dans les projets de coopération pour le développement de l'OIT: Doter le personnel de l'OIT de compétences permettant d'analyser les données et de créer des narratifs pour le travail décent</b> | L'objectif du défi d'innovation proposé consiste à soutenir et encourager le personnel technique de l'OIT travaillant au sein du cluster Emploi et protection sociale (JSP) à développer et à mettre en œuvre des solutions innovantes, pilotées par l'IA et augmentées par les données, qui améliorent les interventions dans les domaines de la promotion de l'emploi, du développement des entreprises et des projets et interventions politiques de coopération pour le développement en matière de protection sociale. Le défi fournira une plateforme pour tester et mettre à l'échelle des approches innovantes qui intègrent l'intelligence artificielle, l'analyse des données et les techniques de narration dans des domaines tels que les compétences en matière de promotion de l'emploi. |
| <b>7. Le «Workverse» de l'OIT</b>                                                                                                                                                                                                          | Le <i>Work Metaverse</i> , ou « <i>Workverse</i> » en abrégé, est une plateforme innovante basée sur la réalité virtuelle et l'IA conçue pour transformer la façon dont le dialogue social se déroule, améliorer la formation de la main-d'œuvre et renforcer l'engagement en matière de politiques du travail. La plateforme permet aux décideurs politiques, aux travailleurs et aux employeurs de pénétrer dans des environnements virtuels immersifs où ils peuvent découvrir des scénarios de politiques du travail et tester des solutions avant de les mettre en œuvre dans le monde réel.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>8. Révolutionner l'EFTP au Kenya grâce à l'IA</b>                                                                                                                                                                                       | Les objectifs du projet sont de: 1) tirer parti de l'IA générative pour réduire les efforts et le temps nécessaires aux formateurs de l'EFTP pour développer un contenu d'apprentissage structuré, tout en respectant les normes professionnelles et les programmes; 2) soutenir l'utilisation du contenu généré par l'IA pour générer un contenu de formation cohérent et de qualité qui réponde aux besoins de l'industrie et du marché du travail; et 3) doter les formateurs de l'EFTP d'outils de développement de contenu basés sur l'IA pour améliorer le développement professionnel continu.                                                                                                                                                                                                  |

Le Centre continuera en outre à **explorer le lien entre les technologies émergentes et la justice sociale**, en mettant l'accent sur l'impact de ces technologies sur l'avenir de l'apprentissage. Par exemple, en 2025, le Centre, par le biais de son Fonds d'innovation, a soutenu pour la première fois la recherche-action sur l'impact des neurotechnologies sur l'avenir de l'apprentissage. Les résultats ont été largement diffusés auprès des mandants de l'OIT, du personnel de l'OIT et d'autres partenaires au développement par le biais de webinaires gratuits et de notes d'information numériques. Le Centre a également parrainé

une recherche-action sur l'impact potentiel des technologies quantiques sur la façon dont les gens apprendront à l'avenir; les résultats ont été intégrés au développement d'un module d'apprentissage à distance autoguidé sur la préparation aux technologies quantiques sur le lieu de travail. Au cours du second semestre 2025, le Centre devrait lancer des **expériences** sandbox dans son Laboratoire de l'innovation afin d'évaluer le potentiel des neurotechnologies pour l'inclusion numérique des apprenants handicapés. Pour le biennat 2026-27, la recherche-action devrait se poursuivre, en mettant probablement l'accent sur les biotechnologies, la réalité virtuelle et la robotique. Une brève taxonomie des technologies émergentes utilisées par le Centre pour orienter ses activités de recherche-action est exposée plus loin.

Afin de mieux s'aligner sur le programme plus large de l'OIT et de maximiser la valeur stratégique, ce volet de travail sera aligné sur les **stratégies de l'OIT en matière d'IA et de transformation numérique** liées au nouveau résultat stratégique de l'OIT sur la transformation numérique du monde du travail, en particulier en ce qui concerne le renforcement des capacités des mandants (et de l'Observatoire de l'IA) et le co-développement de programmes d'IA, de données et de narration. Cela se fera en partenariat avec l'UIT (Journées VR des Nations Unies, *AI for Good*), le PNUD (*AI Hub for Sustainable Development*) et le Département de la recherche du BIT.

### ÉLÉMENT 3 – ÉGALITÉ DES GENRES, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Les services d'apprentissage et les connaissances proposés par le Centre offrent de nouvelles chances et posent de nouveaux défis pour la promotion de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion. Bien que les chiffres publiés depuis 2020 montrent que l'apprentissage en ligne a considérablement démocratisé l'accès aux services du Centre, notamment grâce à la baisse des frais didactiques et à la possibilité de se connecter à distance, des disparités persistent.

Le nombre de femmes accédant aux services du Centre a atteint un niveau record en 2025, mais dans le même temps, la fracture numérique de genre et le manque de temps continuent de limiter l'accès et la participation significative des femmes à l'apprentissage en ligne. En outre, l'apprentissage numérique peut créer des obstacles pour les personnes ayant de faibles connaissances numériques ou handicapées, à moins que les services ne soient conçus selon les principes d'accessibilité universelle. Les progrès technologiques rapides risquent également de creuser la fracture numérique entre les apprenants.

Au cours de l'exercice biennal 2026-27, le Centre cherchera **à mieux exploiter les avantages et à mieux atténuer les risques de l'apprentissage et de la collaboration numériques à l'appui de l'égalité des genres et de la diversité**. Les travaux seront guidés par un plan d'action renouvelé pour l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion à l'échelle du Centre. Ils seront structurés selon deux vecteurs, à savoir une dimension **tournée vers l'extérieur** et une dimension **tournée vers l'intérieur**.

La dimension tournée vers l'extérieur consiste à se concentrer sur les activités visant à intégrer les principes d'égalité des genres, de diversité et d'inclusion dans les services d'apprentissage et les solutions de connaissances du Centre, tandis que la dimension tournée vers l'intérieur consiste à favoriser une culture institutionnelle et un environnement de travail plus inclusifs pour l'ensemble du personnel. Le Conseil consultatif sur le genre et la diversité (GDAC) du Centre supervisera la mise en œuvre des flux de travail connexes.

Bien que le plan d'action pour 2026-27 n'ait pas encore été élaboré au moment de la rédaction de ce P&B, il prévoira probablement des **journées annuelles sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion** et soutiendra l'organisation d'activités de **formation du personnel**. Le GDAC surveillera les progrès réalisés par rapport aux objectifs liés à l'égalité des genres, à la diversité et à l'inclusion définis dans le cadre de résultats du Centre. Au cours de l'exercice biennal 2026-27, l'accent sera mis sur la diversité et l'inclusion, afin de **promouvoir une main-d'œuvre diversifiée**, recrutée notamment dans les **pays sous-représentés**.

Le GDAC supervisera également l'élaboration d'une nouvelle **politique de tolérance zéro en matière de harcèlement, de discrimination, d'abus d'autorité, d'exploitation et d'abus sexuels**, et étudiera les moyens de tirer parti des modalités de travail flexibles du Centre pour améliorer le recrutement et la rétention du personnel, en particulier des candidats porteurs de handicap. À cet égard, **le Centre a été dûment mentionné dans la Stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées** et a produit une vidéo explicative sur la **conception de formations accessibles**. Une liste d'«ambassadeurs de bienvenue» a été établie, qui aident à **accéder au campus**. Parallèlement, **l'accessibilité numérique** est désormais contrôlée par le biais d'enquêtes eCampus et d'indicateurs alignés sur ceux des Nations Unies.

### Accroître la participation des femmes à la vie publique en Égypte

De juin 2023 à mars 2024, le Centre a été chargé de développer le projet «Accroître la participation des femmes à la vie publique en Égypte» parrainé par l'Union européenne. En coordination avec le Conseil national des femmes égyptiennes et en consultation avec le bureau de l'OIT au Caire, le Centre a conçu et mis en œuvre un programme national de renforcement des capacités sur mesure pour répondre aux objectifs suivants: a) renforcer les capacités des femmes à accéder à des postes de direction et à assumer ces fonctions; b) améliorer l'accès des femmes égyptiennes aux droits de citoyenneté et aux services publics. Dans l'ensemble, le projet visait à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. L'un des résultats notables a été la capacité des bénéficiaires à acquérir les compétences et les connaissances techniques nécessaires pour exceller dans les postes de direction et assumer efficacement ces rôles. Le Centre a adopté une approche systémique pour parvenir à une pratique durable d'intégration de la dimension de genre ancrée dans les administrations publiques, en mettant l'accent sur l'interrelation entre les niveaux organisationnel et individuel:

- Niveau organisationnel: les femmes dans la vie publique et les institutions publiques travaillent dans une structure qui n'a pas été définie et adaptée à leurs besoins professionnels. La réalisation d'un audit de genre de l'OIT dans l'administration publique a permis d'identifier les obstacles et les problèmes organisationnels spécifiques qui touchaient les femmes de manière disproportionnée. L'audit a également identifié de bonnes pratiques qui favorisent le leadership des femmes.
- Niveau individuel: les femmes doivent surmonter les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, préjugés et stéréotypes, etc.) et doivent être dotées de compétences spécifiques en matière de leadership qui répondent à leurs besoins spécifiques. L'audit a permis d'identifier les défis auxquels les femmes sont confrontées pour accéder et gravir les échelons et accéder à des postes de direction avec succès.

## Promouvoir l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion au CIF-OIT

Ces dernières années, le Centre a intensifié son engagement à promouvoir un lieu de travail plus inclusif, grâce au rôle de leadership joué par son Conseil consultatif sur le genre et la diversité (GDAC) et à un réseau croissant de plus de 35 points focaux en la matière (GDFFP). Ensemble, ils ont contribué à impulser un changement systémique par le biais de campagnes de sensibilisation, de renforcement des capacités et d'initiatives institutionnelles ciblées.

L'engagement du personnel était une priorité. Des événements majeurs ont eu lieu chaque année, notamment la **Journée internationale des droits des femmes** (sur l'économie des soins et l'égalité des genres), la **Journée de l'inclusion** (avec des thèmes tels que «IA et GEDI» ou encore l'inclusion du handicap) et la **Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes**. Un des moments forts de l'année 2023 a été le **lancement officiel du Plan d'action du Centre sur l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion (2023-2025)**, dévoilé dans le cadre de l'Académie des questions de genre du Centre. Traitant de l'impact de **l'intelligence artificielle** sur le monde du travail, l'événement s'est concentré sur la manière dont les technologies émergentes affectent l'égalité dans le recrutement, l'automatisation et l'accès aux possibilités de travail. Cette initiative a marqué une étape importante dans le positionnement de l'égalité des genres, de la diversité et de l'inclusion non seulement comme une priorité interne, mais également comme une perspective à travers laquelle le Centre s'engage dans des débats plus larges sur l'avenir du travail et l'innovation.

Les efforts de renforcement des capacités du personnel se sont poursuivis. Une **séance de remise à niveau sur les marqueurs de genre a été organisée**, et les lignes directrices mises à jour.

Les améliorations structurelles ont également progressé. Le Centre a été dûment mentionné dans la **Stratégie de l'OIT pour l'inclusion des personnes handicapées** et a produit une **vidéo explicative sur la conception de formations accessibles**. Une **liste d'«ambassadeurs de bienvenue»** a été établie, qui aident à accéder au campus. Parallèlement, **l'accessibilité numérique** est désormais contrôlée par le biais d'enquêtes eCampus et d'indicateurs alignés sur ceux des Nations Unies.

Les mesures de soutien au personnel ont également été renforcées. Le Centre a repris son **camp d'été** pour les parents qui travaillent et a lancé un **réseau de femmes et un programme de mentorat**. Afin de contribuer à créer un environnement de travail plus sûr, une **politique de tolérance zéro** à l'égard du harcèlement, de la discrimination et des abus de pouvoir est en cours d'élaboration.



Pour en savoir plus: <https://www.itsilo.org/stories/introducing-itsilo-action-plan-gender-equality-diversity-and-inclusion-age-ai>

# III. PROPOSITIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2026-27

## III.1. PROJET DE BUDGET POUR DÉCISION

Le budget proposé pour 2026-27 est basé sur une offre mixte d'apprentissage en ligne et d'apprentissage en face à face, à la fois sur le campus et sur le terrain. Il prévoit également de grands événements présentiels sur le campus, notamment des académies. L'objectif global est d'accroître la portée des services du Centre et de réaliser sa mission tout en assurant sa viabilité financière et institutionnelle à long terme. Le budget est présenté dans un contexte de grande incertitude financière et de pression sur les ressources. Par conséquent, l'approche adoptée lors de la préparation du budget est restée prudente, seuls des niveaux minimaux de dépenses étant prévus.

Les niveaux de financement fournis au titre de chaque poste budgétaire ont été fixés conformément à la priorité 2026-27 qui consiste à promouvoir l'extension de la portée, à renforcer le soutien direct aux mandants tripartites de l'OIT, ainsi que qu'à mettre en œuvre le programme 2026-27 dans un environnement financier mondial serré.

Les travaux se poursuivront sur la bonne taille que doit avoir le campus, ainsi que sur le profilage des postes et les compétences au fur et à mesure que les possibilités se présentent. La rénovation du pavillon Americas 2 a commencé et son achèvement est prévu pour la fin de 2027. L'impact budgétaire positif total de cette rénovation ne débutera qu'en 2028, une fois que le personnel aura été redéployé dans les locaux rénovés.

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

- les recettes des activités de formation et non liées à la formation sont calculées sur une base prudente, en tenant compte des activités figurant déjà au calendrier 2026 pour lesquelles un financement a été garanti, ainsi que de celles pour lesquelles les négociations en cours ou à venir semblent susceptibles d'être menées à bien. Elles tiennent également compte des projections de recettes externes prévues sur la base des performances passées du Centre. Comme pour tout processus budgétaire, il existe un certain degré d'incertitude, et une approche prudente a été appliquée pour établir les chiffres finaux pour 2026-27;
- les dépenses de personnel sont basées sur le nombre de postes actifs ou approuvés au moment de la préparation du projet de budget et comprennent les augmentations obligatoires prescrites par la Commission de la fonction publique internationale connues en mai 2025 et celles dont on peut s'attendre avec une certitude raisonnable qu'elles seront adoptées au cours de l'exercice biennal 2026-27;
- en raison des défis financiers actuels et de la nécessité d'une politique d'austérité, aucune disposition générale relative à l'inflation pour 2026-27 n'a été appliquée. La seule exception concerne les dépenses liées au personnel, qui sont décrites plus en détail au point 14 ci-dessous. D'autres postes de dépenses ont été proposés aux niveaux actuels ou

conformément au Règlement financier. Le Centre absorbera la hausse générale de l'inflation en réalisant des gains d'efficacité et en évitant de recourir à des postes de dépenses discrétionnaires;

- il a été appliqué un taux de change prévisionnel entre le dollar des États-Unis et l'euro basé sur une estimation prudente qui tient compte des tendances actuelles et des informations provenant de diverses sources européennes.

Conformément à l'article 4 du Règlement financier, la proposition de budget pour 2026-27 est présentée ci-après.

| TABLEAU 1: PROPOSITION DE BUDGET POUR 2026-27 ET BUDGET APPROUVÉ ET PRÉVISIONS POUR 2024-25 |       |                                                                                                                               |               |               |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| (en milliers d'euros)                                                                       |       |                                                                                                                               | 2024-25       | 2024-25       | 2026-27               |
|                                                                                             |       |                                                                                                                               | Budget        | Prévisions    | Proposition de budget |
| Chapitre                                                                                    | Poste |                                                                                                                               |               |               |                       |
| <b>I</b>                                                                                    |       | <b>Recettes propres</b>                                                                                                       |               |               |                       |
|                                                                                             |       | <i>Activités de formation et services non liés à la formation</i>                                                             |               |               |                       |
|                                                                                             |       | Recettes                                                                                                                      | 58 940        | 58 188        | 58 600                |
|                                                                                             |       | Dépenses directes                                                                                                             | 29 470        | 25 901        | 27 690                |
|                                                                                             | 10    | <b>Contribution nette des activités de formation et services non liés à la formation</b>                                      | <b>29 470</b> | <b>32 287</b> | <b>30 910</b>         |
|                                                                                             |       | <i>Services multimédias</i>                                                                                                   |               |               |                       |
|                                                                                             |       | Recettes                                                                                                                      | 2 500         | 1 263         | 2 000                 |
|                                                                                             |       | Dépenses directes                                                                                                             | 870           | 422           | 600                   |
|                                                                                             | 11    | <b>Contribution nette des services multimédias</b>                                                                            | <b>1 630</b>  | <b>841</b>    | <b>1 400</b>          |
|                                                                                             |       | <i>Divers</i>                                                                                                                 |               |               |                       |
|                                                                                             |       | Recettes                                                                                                                      | 3 629         | 4 860         | 3 855                 |
|                                                                                             |       | Dépenses directes                                                                                                             | 840           | 557           | 376                   |
|                                                                                             | 12    | <b>Contribution nette des sources diverses</b>                                                                                | <b>2 789</b>  | <b>4 303</b>  | <b>3 479</b>          |
|                                                                                             |       | <b>Contribution externe nette totale des recettes propres</b>                                                                 | <b>33 889</b> | <b>37 431</b> | <b>35 789</b>         |
| <b>II</b>                                                                                   |       | <b>Contributions volontaires</b>                                                                                              |               |               |                       |
|                                                                                             |       | Organisation internationale du Travail                                                                                        | 10 086        | 11 272        | 10 674                |
|                                                                                             |       | Gouvernement italien ( <i>ex-lege</i> )                                                                                       | 15 700        | 15 700        | 15 700                |
|                                                                                             |       | Région Piémont (Italie)                                                                                                       | -             | 24            | 24                    |
|                                                                                             |       | Gouvernement portugais                                                                                                        | 500           | 500           | 500                   |
|                                                                                             |       | Ville de Turin                                                                                                                | 360           | 360           | 360                   |
|                                                                                             | 13    | <b>Total contributions volontaires</b>                                                                                        | <b>26 646</b> | <b>27 856</b> | <b>27 258</b>         |
|                                                                                             |       | <b>Contribution nette totale disponible pour couvrir les frais fixes, les imprévus et les investissements institutionnels</b> | <b>60 535</b> | <b>65 287</b> | <b>63 047</b>         |

|                       |    |                                                  | 2024-25       | 2024-25       | 2026-27               |
|-----------------------|----|--------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| (en milliers d'euros) |    |                                                  | Budget        | Prévisions    | Proposition de budget |
| <b>III</b>            |    | <b>Frais fixes</b>                               |               |               |                       |
|                       | 14 | Dépenses de personnel                            | 42 217        | 42 200        | 43 830                |
|                       | 16 | Assurance-maladie après la cessation de service  | 1 500         | 2 120         | 2 120                 |
|                       | 17 | Consultants                                      | 1 407         | 1 595         | 1 118                 |
|                       | 18 | Dépenses liées au campus                         | 4 941         | 5 495         | 4 988                 |
|                       | 19 | Sécurité                                         | 890           | 919           | 940                   |
|                       | 20 | Frais généraux d'exploitation                    | 547           | 766           | 564                   |
|                       | 21 | Missions et représentation                       | 490           | 509           | 469                   |
|                       | 22 | Gouvernance                                      | 682           | 616           | 742                   |
|                       | 23 | Technologies de l'information                    | 3 347         | 3 730         | 3 239                 |
|                       | 24 | Amortissement des immobilisations corporelles    | 1 364         | 1 589         | 1 465                 |
|                       |    | <b>Total dépenses fixes</b>                      | <b>57 385</b> | <b>59 539</b> | <b>59 475</b>         |
| <b>IV</b>             | 25 | <b>Imprévus</b>                                  | <b>750</b>    | -             | <b>750</b>            |
| <b>V</b>              |    | <b>Investissements institutionnels</b>           |               |               |                       |
|                       | 26 | Innovation                                       | 400           | 700           | 400                   |
|                       | 27 | Technologies de l'information                    | 300           | 880           | 300                   |
|                       | 28 | Bourses                                          | 1 200         | 1 400         | 1 600                 |
|                       | 29 | Amélioration du campus                           | 500           | 880           | 500                   |
|                       |    | <b>Total des investissements institutionnels</b> | <b>2 400</b>  | <b>3 860</b>  | <b>2 800</b>          |

|  |  |                                                                           |               |               |               |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|  |  | <b>Total des frais fixes, imprévus et investissements institutionnels</b> | <b>60 535</b> | <b>63 399</b> | <b>63 025</b> |
|  |  |                                                                           | -             | <b>1 888</b>  | <b>22</b>     |
|  |  | <b>Excédent budgétaire</b>                                                | -             | <b>1 888</b>  | <b>22</b>     |

Remarque: Les montants comparatifs pour 2024-25 ont été retraités pour refléter la répartition révisée entre les postes budgétaires au cours de l'exercice biennal et permettre la comparaison entre les exercices financiers.

## III.2. HYPOTHÈSES FINANCIÈRES UTILISÉES POUR L'ÉLABORATION DU PROJET DE BUDGET

### RECETTES PROPRES

#### Poste 10 – Contribution nette des activités de formation et services non liés à la formation

Les produits provenant des activités de formation et hors formation sont fondés sur le portefeuille d'activités du Centre, où environ deux tiers des activités seront liés à la formation, les autres consistant en le soutien au développement de produits et en services de conseil en matière de formation. Bien que peu nombreux, les campagnes de communication et

de plaider et les services de facilitation d'événements ont également leur place dans le portefeuille car ils pèsent lourd en termes de portée et de contribution aux coûts fixes. Chaque type de service joue un rôle crucial dans le maintien des activités du Centre, qu'il s'agisse de sa portée mondiale, de la pleine utilisation des installations du campus ou de leur contribution nette utilisée pour financer les activités de formation.

La contribution nette totale des activités de formation et non liées à la formation budgétisée pour 2026-27 est prudemment établie à un niveau similaire à celui de 2024-25, compte tenu de l'environnement financier mondial actuel. La légère baisse des recettes prévues sera compensée par un contrôle strict des dépenses directes permettant de maintenir la contribution nette.

Les dépenses directes liées à la réalisation de ces activités et leur poids dans le budget de chaque activité peuvent varier en fonction des modalités de prestation et des types de dépenses nécessaires à la réalisation de l'activité. Par exemple, les activités de formation présentielles sur le campus nécessiteront un niveau de dépenses directes plus élevé que les activités de formation en ligne. Cela a un impact sur la contribution nette de chaque catégorie d'activités. Les dépenses directes estimées, qui présentent un ratio légèrement plus favorable que le budget pour 2024-25, sont basées sur une analyse des tendances réelles pour 2024-25 et de l'offre de services prévue pour 2026-27.

### **Poste 11 – Contribution nette des services multimédias**

La baisse des recettes prévues provenant de l'élaboration de supports de formation et des tâches de développement des médias est due au déploiement accru de ces ressources techniques pour soutenir les activités de communication institutionnelles visant à promouvoir la portée des services, la mobilisation de ressources et les partenariats.

Les dépenses directes pour les travaux de conception graphique, de mise en page et d'édition, de traduction et de publication effectués par le Centre pour des clients externes ont été estimées en tenant compte de la tendance moyenne des résultats prévus pour 2024-25, ajustée en fonction du niveau de recettes inclus dans la proposition de budget.

Pour 2026-27, la contribution nette des services multimédias est en baisse par rapport au budget approuvé pour 2024-25, essentiellement en raison de la diminution des recettes prévues, partiellement compensée par un meilleur contrôle des dépenses directes.

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

Cette catégorie comprend les recettes provenant de diverses sources hors formation, y compris la location des installations de formation et hôtelières à des tiers, le recouvrement partiel des coûts d'occupation du campus auprès de l'UNICRI et de l'ECSNU ainsi que les produits des investissements. Des dispositions ont été prévues dans le budget pour augmenter le taux d'occupation du campus au cours du second semestre de l'exercice biennal par une autre entité, ce qui permettra de partager davantage les coûts de fonctionnement du campus. Cependant, compte tenu des contraintes financières auxquelles sont confrontés les occupants actuels du campus, une diminution des recettes à l'occupation des chambres et à la location des installations de formation a été prévue.

## CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES

**Poste 13 – Recettes provenant des contributions volontaires**

Le Conseil a fréquemment demandé une augmentation des contributions volontaires, et l'impact positif de cette source de revenus sur le Centre a été clairement démontré. Cependant, le niveau de financement du Centre au titre de ce poste de recettes a diminué au fil du temps, notamment en termes réels. Le Centre continuera de chercher à diversifier sa base de financement afin d'atténuer les risques financiers.

Le Programme et budget de l'OIT pour 2026-27 comprend une contribution volontaire aux opérations du Centre. Conformément aux politiques budgétaires de l'OIT, il est libellé en dollars américains, ce qui expose le Centre à un certain risque de change lorsque ce montant est converti en euros. Sur la base d'un taux de change projeté entre dollar et euro, la contribution de l'OIT en euros devrait être similaire au budget approuvé pour 2024-25, mais elle devrait être inférieure aux résultats prévus en raison de la faiblesse actuelle du dollar américain. Le montant présenté dans le budget du Centre comprend une contribution supplémentaire de l'OIT estimée à environ 2,1 millions d'euros au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (ASHI) pour les retraités du Centre. Un montant équivalent de 2,1 millions d'euros est également inclus dans les dépenses fixes, de sorte qu'il n'y a aucune incidence globale sur les résultats budgétaires finaux. L'inclusion de ce point fournit aux lecteurs une image plus complète et plus transparente à la fois des coûts de fonctionnement du Centre et du niveau de soutien direct reçu de l'OIT.

Il est prévu que l'OIT continue de fournir gratuitement du personnel technique et un soutien spécialisé aux activités de formation, ainsi que divers services administratifs. En outre, si l'OIT a souvent été en mesure de renoncer au remboursement des services de contrôle, juridiques et de personnel, au vu du climat actuel une approche prudente a été suivie et, comme par le passé, des provisions budgétaires ont été incluses pour ces services.

Conformément à l'appel général lancé par les États Membres en faveur de propositions budgétaires à croissance nominale nulle, aucune augmentation des autres contributions volontaires n'a été prévue.

L'article 1 de l'accord signé en décembre 1983 par l'OIT et le gouvernement de l'Italie stipule que «le gouvernement italien s'engage à participer au budget du Centre, pour la partie relative aux frais généraux, par une contribution annuelle qui tiendra compte à la fois des besoins du Centre au titre desdits frais généraux et de la contribution annuelle versée par l'Organisation internationale du Travail pour le financement du Centre.» Aux termes de l'article 2 du même accord, une commission mixte composée de représentants du Centre et du gouvernement de l'Italie est chargée de «procéder à une évaluation des besoins du Centre au titre de ses frais généraux pour l'année suivante et exprimer un avis sur le montant de la contribution du gouvernement italien au Centre pour l'année en question sur la base des critères établis à l'article 1 de l'accord.»

Bien que la Commission mixte doive encore se réunir et fixer la contribution pour 2026 et pour 2027, un montant de 15,7 millions d'euros a été inclus, représentant une contribution annuelle de 7,85 millions d'euros. Aucun ajustement pour l'inflation n'a été prévu.

L'accord avec le gouvernement portugais en janvier 2015 a été automatiquement renouvelé pour la période 2024-2026, et le Centre percevra une contribution volontaire annuelle de 250 000 euros. Bien que cet accord ne couvre pas l'intégralité de la période 2026-27, la contribution annuelle est maintenue au niveau actuel pour chaque année de l'exercice biennal, dans l'hypothèse où cet accord serait tacitement reconduit.

Il a été supposé que la Région Piémont maintiendra sa contribution annuelle au même niveau que celui de 2024 et 2025.

La contribution volontaire annuelle de la Ville de Turin, d'un montant de 180 000 euros et destinée à couvrir les travaux d'entretien extraordinaire entrepris sur le campus, est reçue sur une base de recouvrement, après que la dépense a été engagée. En septembre 2022, le Centre a signé une nouvelle convention avec la Ville de Turin pour les années 2022 à 2026. Anticipant la prolongation de cet accord, les contributions pour l'exercice biennal ont été incluses dans le projet de budget 2026-27.

Toute réduction des contributions volontaires au cours de la période 2026-27 aurait un impact sur le projet de budget et nécessiterait des ajustements du niveau des frais fixes comme prévu à l'article 7 du Règlement financier. En fonction de l'ampleur d'une telle réduction, toutes les catégories de dépenses devraient être revues à la baisse afin de trouver des moyens de combler le déficit.

## FRAIS FIXES

### Points 14 – Dépenses de personnel

Ce poste se rapporte aux ressources en personnel nécessaires à la conception, à l'exécution et à l'appui technique et administratif à la prestation des activités de formation et hors formation, à la production de médias et aux services divers. À des fins budgétaires, le nombre actuel de postes a été maintenu au niveau de 2024-25, à savoir 176 postes, sur la base de la situation en mai 2025. À la suite des modifications apportées au Statut du personnel, il n'existe aucune distinction en matière de conditions d'emploi pour ce que l'on appelait auparavant le «personnel inscrit au budget variable». Par conséquent, l'estimation des dépenses de personnel est désormais présentée comme un poste unique dans le projet de budget.

Les dépenses au titre de ce poste correspondent aux ajustements des coûts déterminées par les dernières politiques et décisions relatives au barème des traitements de base du personnel et des prestations approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies à la suite des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en vue de leur application générale dans l'ensemble du régime commun des Nations Unies.

Le Centre participe au régime commun et est tenu d'appliquer ces augmentations obligatoires. La CFPI promulgue des ajustements périodiques pour tenir compte de l'inflation locale; c'est pourquoi une provision a été incluse sur la base des prévisions du coût de la vie réalisées par la Banque d'Italie.

Le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) n'a pas recommandé de réviser le taux global des cotisations à la Caisse. Les cotisations versées

à la Caisse sont fonction du niveau de la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel pour chaque grade. Le dernier tableau des rémunérations considérées aux fins de la pension, publié par la CCPNU en février 2025, a servi de base pour le calcul de la contribution totale du Centre. La rémunération considérée aux fins de la pension des fonctionnaires des catégories des services organiques et supérieures a été modifiée le 1<sup>er</sup> février 2025 et devrait rester inchangée. La rémunération considérée aux fins de la pension pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux reste l'équivalent en dollars de la somme du traitement brut local et des primes de connaissances linguistiques.

Les frais de personnel sont estimés sur la base des grades actuels des fonctionnaires des catégories des services organiques et des services généraux, et englobent tous les éléments de coûts envisagés dans le Statut du personnel, ainsi qu'une provision destinée à couvrir le montant des indemnités dues au personnel en cas de cessation de services, tel que le prescrit l'article 12 du Règlement financier. En 2026-27, les dépenses de personnel liées aux postes vacants dans les deux catégories ont été estimées sur la base du niveau d'entrée du grade actuel des postes existants ou du grade reprofilé, le cas échéant.

Les dépenses de personnel ont augmenté par rapport au budget approuvé pour 2024-25. Cela s'explique par diverses considérations, dont les principales sont les suivantes:

- résultat d'un ajustement intérimaire établi par la CFPI pour les traitements des fonctionnaires des services généraux de 1,11 pour cent, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2024, non prévu dans le programme et budget 2024-25;
- application des avancements d'échelon annuels au personnel existant conformément au Statut du personnel et aux décisions de la CFPI;
- provision pour inflation basée sur les prévisions de la banque centrale italienne en raison de l'ajustement régulier par la CFPI des échelles salariales approuvées pour faire face à l'inflation, à savoir 1,5 pour cent à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, et 1,5 pour cent supplémentaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2027.

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

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

L'estimation actuarielle de cette subvention est actuellement de 103 millions d'euros<sup>1</sup>. Le passif se rapporte à la subvention à payer pour toute la durée de vie estimée des fonctionnaires à la retraite éligibles et de leurs personnes à charge éligibles elles aussi. Pour l'instant, le Centre divulgue cette information dans une note aux états financiers et le passif n'est pas financé. Conformément à l'approche suivie par l'OIT, la subvention est financée selon le principe de répartition.

Comme cette dépense est prise en charge par l'OIT en même temps que les dépenses équivalentes pour les retraités de l'OIT, afin d'assurer une plus grande transparence, depuis 2021 le Centre intègre ce montant comme une contribution volontaire supplémentaire de l'OIT

<sup>1</sup> États financiers pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024

et déclare le coût comme poste de dépense. Par conséquent, l'inclusion de ces éléments dans le budget n'a aucune incidence sur les résultats budgétaires finaux de chaque année.

La proposition de budget 2026-27 inclut donc un montant de 2,1 millions d'euros en contrepartie des dépenses prévues de 2,1 millions d'euros. Les montants ont été ajustés pour refléter le nombre actuel de retraités et les niveaux de pension, sur la base des chiffres réels pour 2024-25. Il est rappelé que l'augmentation des coûts dans les comptes du Centre est entièrement compensée par la contribution correspondante de l'OIT.

## Poste 17 – Consultants

Deux catégories de consultants sont incluses sous cette rubrique:

|                 | 2024-25 Budget   | 2024-25 Prévisions | 2026-27 Proposition de budget |
|-----------------|------------------|--------------------|-------------------------------|
| Service médical | 550 100          | 515 400            | 341 400                       |
| Consultants     | 856 700          | 1 079 600          | 776 100                       |
| <b>Total</b>    | <b>1 406 800</b> | <b>1 595 000</b>   | <b>1 117 500</b>              |

Le service médical, qui fournit une assistance médicale et des services de santé au travail au personnel et aux participants aux activités de formation organisées sur le campus. Il fournit également des services et des avis médicaux à la demande de la Direction dans tous les cas où ceux-ci sont requis par les procédures administratives du Centre. Le service médical est coordonné par le médecin-conseil de l'OIT, qui fait office de médecin-conseil pour le Centre, assisté d'une infirmière en chef, qui est fonctionnaire du Centre et dont le coût est par conséquent inclus dans le poste 14 du budget. Plusieurs médecins et infirmières à temps partiel assistent le médecin-conseil sous forme de vacations. Le service a été réorganisé en 2025 comme décrit au produit 4.1, ce qui a entraîné une réduction de la proposition de budget.

D'autres consultants sont engagés pour fournir au Centre une expertise externe dans divers domaines. En 2026-27, la prestation de tels services a été considérablement réduite en raison de l'exigence globale d'austérité.

## Poste 18 – Dépenses liées au campus

Le Centre occupe, avec deux autres agences des Nations Unies, un campus d'une superficie de quelque 100 000 mètres carrés sur lequel se trouvent 21 pavillons. Les différents bâtiments abritent des bureaux, des salles de classe et des services hôteliers. Les constructions et les installations sont la propriété de la Ville de Turin, qui les loue au Centre pour un loyer symbolique.

Aux termes de la Convention signée en juillet 1964, les grosses réparations ainsi que les travaux d'entretien extraordinaires, tels que le ravalement des façades, la réparation des dommages causés par les intempéries et l'entretien des parcs et de la voirie sont, en principe, à la charge de la Ville de Turin. Malgré les grands travaux de rénovation périodiques, les infrastructures vieillissantes du campus entraînent de plus en plus une augmentation des coûts d'entretien supportés par le budget du Centre.

Ce budget repose sur l'hypothèse que le Centre continuera à assumer la responsabilité globale de l'ensemble du campus et collaborera avec des tiers intéressés à utiliser l'espace disponible afin de compenser autant que possible les coûts de maintenance élevés. Le Centre, qui compte principalement sur le financement des autorités italiennes, a entamé la rénovation du pavillon Americas 2 au cours de l'exercice biennal en cours. Comme décrit au point 13 ci-dessus, le Centre bénéficie également d'une contribution annuelle de la Ville de Turin pour compenser certaines dépenses d'entretien.

Les dépenses budgétisées liées au campus pour la période 2026-27 sont globalement conformes au budget approuvé pour 2024-25. Ce poste comprend les éléments suivants:

|                                                | 2024-25 Budget   | 2024-25 Prévisions | 2026-27 Proposition de budget |
|------------------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------|
| Services publics                               | 1 677 000        | 1 857 100          | 1 700 000                     |
| Ramassage des ordures                          | 314 000          | 277 000            | 300 000                       |
| Entretien, y compris jardinage, et réparations | 1 653 000        | 2 008 700          | 1 624 000                     |
| Nettoyage                                      | 481 000          | 515 000            | 480 000                       |
| Services audio-vidéo                           | 249 700          | 273 500            | 300 000                       |
| Autres coûts liés au campus                    | 566 000          | 563 900            | 584 000                       |
| <b>Total des dépenses liées au campus</b>      | <b>4 940 700</b> | <b>5 495 200</b>   | <b>4 988 000</b>              |

Au cours de la période 2024-25, des travaux de maintenance urgents imprévus ont été entrepris pour réparer les infrastructures du campus, et le budget de maintenance a été augmenté en conséquence. En outre, le coût des services publics a fluctué de manière significative depuis l'approbation du budget, ce qui a contribué à la hausse des prévisions globales des coûts liés au campus. Les travaux se poursuivront en 2026-27 pour adapter les infrastructures énergétiques afin d'améliorer l'utilisation des installations et la répartition des coûts. Le Centre n'a pas l'intention d'investir dans des améliorations importantes de nature capitale et financée par le budget ordinaire au cours de l'exercice biennal 2026-27, et il se limitera à des réparations de routine et minimales tout en entreprenant la rénovation du pavillon Americas 2. Si des ressources supplémentaires sont disponibles au cours de l'année, les activités de maintenance seront étendues afin d'éviter de retarder les dépenses de fonctionnement moins urgentes du campus.

### Poste 19 – Sécurité

Ce poste se rapporte au coût du gardiennage du campus, assuré par une firme spécialisée, et à l'entretien annuel des systèmes de sécurité. Le budget 2026-27 prévoit une modeste augmentation afin de se conformer pleinement à la nouvelle réglementation italienne relative au personnel travaillant dans le secteur de la sécurité.

### Poste 20 – Frais généraux d'exploitation

Ce poste comprend, entre autres, les dépenses relatives aux prestataires de services encourues pour soutenir à la fois les programmes de formation et les services d'appui, les frais de courrier

et de transport, les abonnements, les frais bancaires et certains services d'appui fournis par le BIT. La proposition de budget 2026-27 maintient un niveau similaire à celui du budget 2024-25.

## Poste 21 – Missions et représentation

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

L'utilisation d'outils de communication numériques pour faciliter les réunions afin de limiter les dépenses dans ce domaine se poursuivra en 2026-27, dans la mesure du possible. Certains déplacements seront nécessaires au cours de cette période pour promouvoir le Centre et garantir que les liens tissés par le passé avec l'OIT, les autres institutions des Nations Unies et les partenaires financiers du Centre restent solides. Néanmoins, dans le cadre des mesures générales d'austérité, une réduction a été prévue pour ce poste.

## Poste 22 – Gouvernance

Ce poste se rapporte aux dépenses liées aux services fournis par le commissaire aux comptes, par les services juridiques et de l'audit interne de l'OIT, ainsi qu'aux réunions du Conseil et du Comité de la formation syndicale et du Comité sur les activités de formation pour les employeurs. L'augmentation du budget pour 2026-27 résulte de modifications apportées au soutien fourni par l'OIT.

## Poste 23 – Technologies de l'information

|                                                  | 2024-25 Budget   | 2024-25 Prévisions | 2026-27 Proposition de budget |
|--------------------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------|
| Internet                                         | 145 000          | 91 400             | 39 000                        |
| Maintenance du matériel informatique             | 135 100          | 139 000            | 193 000                       |
| Logiciels d'application, licences et maintenance | 892 000          | 1 313 000          | 1 392 000                     |
| Consommables informatiques                       | 239 000          | 257 000            | 160 000                       |
| Assistance technique                             | 1 936 000        | 1 930 000          | 1 455 000                     |
| <b>Total</b>                                     | <b>3 347 100</b> | <b>3 730 400</b>   | <b>3 239 000</b>              |

Ce poste couvre les investissements prévus dans les technologies de la formation, le développement et la maintenance des systèmes d'information, l'automatisation des opérations, la maintenance du matériel informatique et l'achat de consommables informatiques. La proposition de budget pour les coûts globaux des technologies de l'information pour 2026-27 a été maintenue au niveau de 2024-25. Le Centre poursuivra également la numérisation de ses processus internes pour améliorer l'efficacité de ses flux de travail.

## Poste 24 – Amortissement des immobilisations corporelles

Conformément à l'article 13.2 du Règlement financier du Centre, une dotation aux amortissements est prévue pour tous les biens, équipements, améliorations locatives et immobilisations incorporelles. Cet élément hors trésorerie devrait augmenter conformément aux conventions comptables IPSAS afin de refléter les amortissements des acquisitions prévues au cours de la période.

## Poste 25 – Imprévus

Les risques financiers augmentent en raison d'une plus grande incertitude quant aux niveaux d'inflation et aux fluctuations des taux de change sur une période de deux ans. Il est toujours possible qu'une hausse plus élevée que prévu du taux d'inflation national et local et/ou un renchérissement significatif de l'euro, notamment vis-à-vis du dollar des États-Unis, aient un impact négatif sur les résultats financiers du Centre. Malgré tous les efforts déployés par la Direction du Centre, ces événements imprévisibles ne pourront peut-être pas être absorbés. Cette rubrique permet d'atténuer l'impact financier de ces risques et d'autres incertitudes, telles que les coûts liés à l'arrivée de nouveaux fonctionnaires au cours de l'exercice biennal ou à des décisions imprévisibles de la CFPI et de l'Assemblée générale, grâce à la prise en compte d'un montant modeste pour les imprévus.

## Postes 26 à 29 – Investissements institutionnels

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

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

La pratique prudente et récente consistant à financer systématiquement ces dépenses est maintenue dans les propositions actuelles afin d'assurer la viabilité future du Centre<sup>2</sup>. Compte tenu de l'environnement budgétaire serré, à l'exception du Fonds de financement des bourses, il est proposé pour 2026-27 le même niveau de financement que pour 2024-25, à savoir:

<sup>2</sup> Décrit plus en détail dans le document CC 84/1, paragraphes 55 à 59

| Réserve                             | Objectif                                                                                                                                                                                                                                                           | Proposition de budget pour 2026-27 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Fonds pour l'amélioration du campus | Répondre aux besoins d'investissement pour les travaux de rénovation du campus qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaire ou les contributions complémentaires du pays hôte                                                                    | 500 000                            |
| Fonds d'innovation                  | Promouvoir l'innovation dans les outils d'apprentissage et de partage des connaissances, développer de nouvelles activités de formation en réponse aux nouvelles politiques de l'OIT et investir dans d'autres actions innovantes jugées bénéfiques pour le Centre | 400 000                            |
| Fonds de développement informatique | Prévoir des investissements périodiques dans l'infrastructure informatique et le renouvellement des logiciels qui ne font pas partie des dépenses de fonctionnement normales                                                                                       | 300 000                            |
| Fonds de financement des bourses    | Permettre la participation des mandants aux activités de formation du Centre et soutenir le développement de produits de formation à l'usage des mandants de l'OIT pour atteindre leurs propres membres                                                            | 1 600 000                          |

L'utilisation de ces fonds n'est pas limitée à l'exercice financier en cours, car ils s'accumulent sur une plus longue période, ce qui permet de faire face à des dépenses moins régulières sans affecter les opérations en cours. Le solde prévisionnel de chaque fonds au 31 décembre 2025, ainsi que les investissements institutionnels prévus pour 2026-27 et l'utilisation prévue pour 2026-27, sont les suivants:

| En euros                                                            | Fonds pour l'amélioration du campus | Fonds d'innovation | Fonds de développement informatique | Fonds de financement des bourses |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Solde prévisionnel au 31 décembre 2025                              | 8 662 700                           | 618 800            | 639 000                             | 1 661 800                        |
| Investissements institutionnels supplémentaires proposés en 2026-27 | 500 000                             | 400 000            | 300 000                             | 1 600 000                        |
| Utilisation prévue en 2026-27                                       | 9 136 500                           | 600 000            | 870 000                             | 2 000 000                        |
| Solde prévisionnel au 31 décembre 2027                              | 26 200                              | 418 800            | 69 000                              | 1 261 000                        |

Fin décembre 2025, le Fonds pour l'amélioration du campus inclura un financement réservé à la rénovation du pavillon Americas 2 (7,2 millions d'euros), qui devrait être achevée à la fin de l'exercice biennal. Le solde du fonds est destiné à couvrir d'autres besoins d'investissement en capital d'un campus vieillissant qui ne sont pas couverts par les budgets d'entretien ordinaires du Centre ou par les contributions complémentaires du pays hôte.

Le Fonds d'innovation disposera d'un solde attendu d'environ 618 000 euros au début de l'exercice biennal. L'utilisation de ces fonds est difficile à prévoir car ils dépendent d'idées innovantes lancées par les différents programmes et unités, qui dépassent régulièrement les ressources disponibles. Par conséquent, les prévisions incluent des dépenses biennales légèrement supérieures à la contribution biennale au fonds, en utilisant les soldes cumulés.

Le Fonds de développement informatique a été créé, entre autres, pour financer des investissements périodiques dans l'infrastructure des TIC, le développement d'applications et les investissements dans les logiciels qui ne faisaient pas partie des dépenses de fonctionnement normales. Certains investissements importants sont peu fréquents, tels que les remplacements majeurs de systèmes ou de logiciels, et il est donc essentiel que des provisions soient prises régulièrement. En 2026-27, ICTS prévoit d'utiliser 870 000 euros dans trois domaines principaux: i) la modernisation de l'infrastructure informatique (remplacement du câblage en fibre optique, du wi-fi et des systèmes de sauvegarde); ii) le soutien aux initiatives de rationalisation (redéveloppement des applications pour gérer les activités de formation, mise à jour de la plateforme de calcul et du traitement des salaires, mise en œuvre d'une nouvelle plateforme d'analyse des données); et iii) mise en œuvre d'améliorations en matière de protection et de sécurité des données.

Le Fonds de financement des bourses dispose actuellement d'un solde prévu d'environ 1,7 million d'euros pour l'exercice biennal 2026-27. Des allocations annuelles basées sur les besoins de chaque programme (ACTRAV, ACTEMP et ILSGEN) seront versées au début de chaque année en plus des autres sources de financement disponibles pour ces programmes et seront utilisées pour permettre aux mandants de participer davantage aux activités de formation du Centre et pour soutenir le développement de produits de formation à l'usage des mandants, afin de leur permettre d'étendre la portée des services à leurs membres. L'expérience a montré que la demande de participation des mandants aux activités de formation et de renforcement des capacités dépasse souvent le financement des projets. Parallèlement aux efforts systématiques visant à faciliter cette participation aux diverses activités du Centre, il est également proposé d'augmenter le provisionnement du Fonds de financement des bourses afin de garantir un engagement plus large des mandants tripartites. L'objectif est d'affecter l'investissement institutionnel annuel réalisé par le Centre aux trois programmes concernés. Compte tenu du mandat principal du Centre et sous réserve de ses performances financières, des fonds supplémentaires ad hoc peuvent continuer à être alloués à ces programmes clés.

Une fois ces fonds provisionnés, tout excédent budgétaire pour l'exercice financier resterait automatiquement dans le Fonds de fonctionnement, tel que prescrit par l'article 7.4 du Règlement financier, contribuant ainsi à la stabilité financière à long terme du Centre.

# ANNEXES

## ANNEXE I – CADRE DE RÉSULTATS POUR 2026-27

| Indicateur                                                                                                                                 | Base de référence<br>(2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27)                                                                                                                                                                                                                                                                             | Détails                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSION                                                                                                                                  | PERFORMANCE TECHNIQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| RÉSULTAT 1                                                                                                                                 | Le Centre a étendu la portée mondiale de ses services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur de résultat<br>Pourcentage de croissance<br>de la portée globale<br>du Centre par rapport<br>à l'exercice biennal<br>précédent. | À confirmer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Source: base de données de gestion<br>des activités et des participants (MAP);<br>plateforme d'apprentissage en ligne<br>(eCampus); plateformes d'apprentissage<br>en ligne développées par le Centre;<br>canaux d'engagement soutenus par des<br>campagnes de communication |
| Produit 1.1: Des services d'apprentissage centrés sur l'humain, abordables et numériquement inclusifs pour tous                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicateur de produit 1.1.a<br>Nombre d'inscriptions aux<br>activités de formation,<br>ventilé par genre et par<br>mandant tripartite.     | 101 200 inscriptions<br>dont 40% de femmes<br><br>14 845 affiliés aux mandants<br>de l'OIT (dont 42% de femmes)<br><br>5 298 membres du personnel<br>de l'OIT (dont 54% de<br>femmes)<br><br>Inscriptions en présentiel<br>7 284 inscriptions<br>dont 47% de femmes<br><br>Parmi elles:<br>445 participants employeurs<br>963 participants travailleurs<br>966 participants venant de<br>ministères du Travail<br>383 fonctionnaires de l'OIT<br><br>Inscriptions à distance<br>Enseignement à distance en<br>tutorat<br>9 559 inscriptions<br>dont 50% de femmes<br>Parmi elles:<br>484 participants employeurs<br>732 participants travailleurs<br>664 participants venant de<br>ministères du Travail<br>821 fonctionnaires de l'OIT<br><br>Enseignement à distance<br>autoguidé (autodéclarés)<br>84 357 inscriptions<br>dont 39% de femmes<br>Parmi elles:<br>4 809 participants employeurs<br>2 418 participants travailleurs<br>3 364 participants venant de<br>ministères du Travail<br>4 094 fonctionnaires de l'OIT | 261 500<br>45%<br><br>31 500 (dont 50%<br>de femmes)<br><br>10 000 (dont 50%<br>de femmes)<br><br>12 000<br>(dont 50% de<br>femmes)<br><br>900<br>2 000<br>2 000<br><br>600<br><br>20 000 (dont 45%<br>de femmes)<br><br>1 000<br>1 800<br>1 500<br><br>1 800<br><br>228 000 (dont<br>45% de femmes)<br><br>10 000<br>10 000<br>10 000<br><br>9 000 | Source: MAP; eCampus                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Base de référence<br>(2024)                                                                                     | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27) | Détails                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PERFORMANCE TECHNIQUE                                                                                           |                                                                         |                                                |
| <p>Indicateur de produit 1.1.b:<br/>Inscriptions d'apprenants<br/>formés par des formateurs<br/>certifiés du Centre*</p> <p>*Cela inclut les inscriptions<br/>de participants formés par<br/>des formateurs certifiés du<br/>Centre sur des plateformes<br/>développées par le Centre,<br/>avec du matériel fourni<br/>par le Centre. Le Centre est<br/>pleinement impliqué dans<br/>le processus, de l'inscription<br/>à la certification, en passant<br/>par la création de contenus.<br/>Le Centre assure le suivi<br/>des inscriptions, que ce<br/>soit dans MAP (en utilisant<br/>l'option de la formation<br/>indirecte) ou sur d'autres<br/>plateformes numériques. Si<br/>les formateurs eux-mêmes<br/>sont considérés comme<br/>des bénéficiaires directs,<br/>ceux qu'ils forment seront<br/>comptés comme des<br/>bénéficiaires indirects.</p> <p>Exemples: Les cours<br/>indirects EOSH et MALKIA<br/>d'ACTEMP, la plateforme<br/>de formateurs certifiés Get<br/>Ahead de SEE, ou encore<br/>la plateforme Women in<br/>Digital Business de SEE.</p> | 50 702 inscriptions                                                                                             | 120 000                                                                 | Source: plateformes de formation<br>indirectes |
| <p>Indicateur de produit 1.1.c:<br/>Pourcentage d'activités<br/>de formation conçues/<br/>dispensées en partenariat<br/>avec l'OIT ou d'autres<br/>institutions ayant pour<br/>mandat de faciliter les<br/>services de développement<br/>des capacités</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 60% en partenariat avec l'OIT<br>20% en partenariat avec<br>d'autres organisations                              | 60%<br>20%                                                              | Source: MAP                                    |
| Produit 1.2: Des solutions de connaissances améliorées par le numérique et centrées sur l'humain pour les mandants de l'OIT et les autres intermédiaires institutionnels                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                         |                                                |
| <p>Indicateur de produit 1.2:<br/>Portée par le biais de<br/>services de renforcement<br/>des capacités au niveau des<br/>institutions et des systèmes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 5 045 inscriptions à des<br>services de facilitation<br>d'événements et de<br>conférences<br>dont 47% de femmes | 10 000 (dont 50%<br>de femmes)                                          |                                                |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Base de référence<br>(2024)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27)                                                                                                          | Détails                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PERFORMANCE TECHNIQUE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                 |
| <p>*La portée par le biais de plateformes développées par le Centre englobe les chiffres de participants pour lesquels le service proposé par le Centre consiste uniquement à développer des plateformes à la demande de clients. Le Centre n'est pas du tout impliqué dans la formation qui se déroule sur la plateforme. Exemples: Les plateformes développées par LIP pour l'OIT à Dhaka (en collaboration avec SPGT) et l'OIT à Yangon, l'ensemble CLE d'ILSGEN pour les institutions nationales qui forment des juges, les plateformes d'ACTEMP développées pour des organisations d'employeurs et d'entreprises qui ne contrôlent pas les participants, les plateformes JUMU et SheLearn de SEE.</p> <p>*Un engagement actif dans les campagnes de communication est supposé avoir lieu si le destinataire d'un message de communication et de plaidoyer a répondu de manière variable en publiant, partageant, suivant, commentant ou envoyant une réponse écrite de manière variable. Le seuil minimum d'engagement est d'au moins une de ces réactions, mais les projets peuvent choisir de placer la barre plus haut et de mettre l'accent sur une interaction plus soutenue, notamment par le biais d'un engagement à plusieurs niveaux.</p> | <p>Parmi elles:</p> <p>589 participants employeurs</p> <p>452 participants travailleurs</p> <p>387 participants venant de ministères du Travail</p> <p>369 fonctionnaires de l'OIT</p> <p>8 795 inscriptions sur les plateformes développées par le Centre comme indicateur de la portée via les services de développement de produits*</p> <p>N/A Engagement actif dans des campagnes de communication*</p> <p>24 organisations ont bénéficié de services de conseil en stratégie</p> | <p>1 000</p> <p>1 000</p> <p>1 000</p> <p>500</p> <p>20 000</p> <p>200 000 personnes</p> <p>50 (dont 80% dirigées vers des organisations représentant les mandants de l'OIT)</p> | <p>Source: MAP; services de développement de plateformes externes ne prévoyant pas l'implication du Centre dans la prestation de formations; plateformes de réseaux sociaux; CRM; sites web</p> |
| Produit 1.3: La Turin School of Development (TSD) du Centre est reconnue au niveau local et mondial comme un phare universitaire en matière de justice sociale par le travail décent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                 |
| Indicateur de produit 1.3: Nombre d'inscriptions aux programmes de master de la TSD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 350                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 350                                                                                                                                                                              | Source: MAP                                                                                                                                                                                     |

| Indicateur                                                                                                                                       | Base de référence<br>(2024)                                                                                                                                                                                                                                                | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27)                                                                                                                                                                                                                                | Détails                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSION                                                                                                                                        | PERFORMANCE TECHNIQUE                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| RÉSULTAT 2                                                                                                                                       | Le Centre a encore renforcé l'impact de ses activités de renforcement des capacités                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Indicateur de résultat<br>Preuve d'amélioration des performances                                                                                 | <p>Taux d'application des connaissances (pour les services de formation): 53%</p> <p>Changement de comportement (pour les événements et les campagnes de communication): n.d.</p> <p>Renforcement des capacités institutionnelles (pour les services de conseil): n.d.</p> | <p>Au moins 75% appliquent les connaissances nouvellement acquises</p> <p>Au moins 50% du public activement engagé fait état d'une prise de conscience accrue et d'un changement d'attitude</p> <p>50% des clients institutionnels font état d'une amélioration des performances institutionnelles</p> | <p>Source: rapports d'évaluation externes et enquêtes de suivi</p>                                                                                                                                                                                          |
| Produit 2.1: Des initiatives intégrées de renforcement des capacités pour un impact cumulatif                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Indicateur de produit 2.1:<br>Part des activités de renforcement des capacités mises en œuvre conjointement par plusieurs programmes techniques* | Formation: n.d.                                                                                                                                                                                                                                                            | 20%                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Source: MAP; compte-rendu publié par l'équipe et signé par le Directeur de la formation</p>                                                                                                                                                              |
| Produit 2.2: Un accent renforcé sur le soutien au suivi après l'intervention                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Indicateur de produit 2.2:<br>Nombre d'anciens participants aux activités en tutorat rejoignant le réseau des anciens participants               | 1 400 participants travailleurs                                                                                                                                                                                                                                            | Au moins 1 000 anciens participants supplémentaires                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Source: données de la plateforme du réseau des anciens participants</p>                                                                                                                                                                                  |
| Produit 2.3: Des capacités internes d'analyse de l'apprentissage renforcées                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Indicateur de produit 2.3.a<br>Taux de satisfaction quant aux services                                                                           | Formation (note globale): 4,57                                                                                                                                                                                                                                             | Au moins 4,5 (sur une échelle de 1 à 5)                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Source: 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)</p>                                              |
| Indicateur de produit 2.3.b<br>Preuve de retombées du service (résultats intermédiaires)                                                         | <p>Formation (note globale): 85%</p> <p>Formation en présentiel et mixte: 85%</p> <p>Formation en ligne avec tuteur: 85%</p> <p>Formation en ligne autoguidée: 85%</p> <p>Événements: 65%</p> <p>Services de conseil: n.d.</p> <p>Campagnes de communication:</p>          | <p>85%</p> <p>85%</p> <p>85%</p> <p>85%</p> <p>70%</p> <p>75%</p> <p>75%</p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>Source: résultats des tests d'acquisition des connaissances sur eCampus pour les activités de formation; questionnaires Survey Monkey pour les événements; documentation sur les services de conseil; rapports finaux des campagnes de communication</p> |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                      | Base de référence<br>(2024)                                                                                                                                           | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27) | Détails                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSION</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>PERFORMANCE TECHNIQUE</b>                                                                                                                                          |                                                                         |                                                                                                                                     |
| Indicateur de produit 2.3.c<br>Taux de certification pour<br>les formations, ventilé par<br>type de formation.                                                                                                                                  | Formation dispensée par des<br>tuteurs (en général): 77,5%<br>Cours ouverts: 83,3%<br>Cours sur mesure: 73,5%<br>Cours autoguidés<br>Gratuits 28,9%<br>Payants: 48,8% | 80%<br>85%<br>75%<br><br>35%<br>60%                                     |                                                                                                                                     |
| <b>DIMENSION</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE</b>                                                                                                         |                                                                         |                                                                                                                                     |
| <b>RÉSULTAT 3</b>                                                                                                                                                                                                                               | Amélioration de la gouvernance, du contrôle et des résultats financiers                                                                                               |                                                                         |                                                                                                                                     |
| Indicateur de résultat 3a<br>Part de la contribution nette<br>totale des produits gagnés par<br>rapport à la contribution nette<br>totale disponible pour couvrir<br>les frais fixes, les imprévus<br>et les investissements<br>institutionnels | 57%                                                                                                                                                                   | 55%                                                                     | -----<br>Source: Oracle                                                                                                             |
| Produit 3.1: Une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                     |
| Indicateur de produit 3.1.1:<br>Degré de satisfaction de<br>l'auditeur externe à l'égard des<br>états financiers consolidés<br>et des informations et<br>processus associés                                                                     | Opinion annuelle sans<br>réserve                                                                                                                                      | Opinion sans<br>réserve obtenue<br>chaque année                         | Aligné sur l'indicateur standard de<br>l'OIT<br><br>-----<br>Moyens de vérification: opinion de<br>l'auditeur externe               |
| Indicateur de produit 3.1.2:<br>Pourcentage de<br>recommandations d'audit<br>hautement prioritaires<br>acceptées par la Direction qui<br>ont été traitées de manière<br>satisfaisante dans les douze<br>mois suivant le rapport d'audit         | 56%                                                                                                                                                                   | 80%                                                                     | -----<br>Moyens de vérification: base de données<br>en ligne du Bureau pour le suivi des<br>recommandations d'audit                 |
| Indicateur de produit 3.1.3:<br>Pourcentage des unités<br>ayant mis à jour les<br>registres des risques<br>désignant les risques à<br>prendre en considération,<br>conformément aux<br>exigences du Centre                                      | 100%                                                                                                                                                                  | 100%                                                                    | Aligné sur l'indicateur standard de<br>l'OIT<br><br>-----<br>Moyens de vérification: plateforme de<br>gestion des risques du Centre |
| Produit 3.2: Une base de ressources et de partenariats plus diversifiée                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                     |
| Indicateur de produit 3.2.a:<br>Croissance du nombre<br>d'accords de financement<br>par année                                                                                                                                                   | 27%                                                                                                                                                                   | 10%                                                                     | -----<br>Source: données de PMSU                                                                                                    |
| Indicateur de produit 3.2.b:<br>Nombre de projets d'un budget<br>supérieur à 500 000 euros<br>attribués au Centre                                                                                                                               | 2                                                                                                                                                                     | 6                                                                       | -----<br>Source: chiffres de PMSU/ODPS                                                                                              |
| Indicateur de produit 3.2.c:<br>Part des participants auto-<br>finançant leur formation dans<br>les cours ouverts payants                                                                                                                       | 22%                                                                                                                                                                   | 25%                                                                     | -----<br>Source: MAP                                                                                                                |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Base de référence<br>(2024)                                                             | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27)    | Détails                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicateur de produit 3.2.d:<br>Progrès réalisés dans<br>l'évaluation du Centre selon<br>les piliers de l'UE                                                                                                                                                                                                                                       | Pré-évaluation selon les piliers<br>de l'UE achevée en 2024                             | Évaluation selon<br>les piliers de l'UE<br>réalisée                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE                                  |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Produit 3.3: Des politiques et systèmes améliorés et efficaces, promouvant l'efficacité et optimisant les ressources                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                         |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Indicateur de produit 3.3.1:<br>Nombre de flux de travail<br>opérationnels de base<br>numérisés et intégrés aux<br>systèmes opérationnels du<br>Centre                                                                                                                                                                                             | 15 (2024-25)                                                                            | 18                                                                         | Base de référence: 15<br>Objectif: 3 flux supplémentaires, soit<br>18 au total<br><br>-----<br><i>Moyens de vérification:</i> systèmes internes<br>et rapports sur le Fonds de développement<br>informatique                                                                                               |
| Indicateur de produit 3.3.2:<br>Pourcentage de réduction<br>du temps de traitement<br>moyen pour les procédures<br>administratives (paie,<br>enregistrement des<br>participants et préparation<br>du budget des activités)                                                                                                                         | 0                                                                                       | Au moins 15-20%                                                            | Mesure les gains de rapidité et<br>d'efficacité dans la prestation de<br>services internes<br>Fournit une référence quantifiable<br>pour les performances du système<br>et l'efficacité de l'optimisation des<br>ressources.<br><br>-----<br><i>Moyens de vérification:</i> journaux de flux<br>de travail |
| Indicateur de produit 3.3.3:<br>Existence et fonctionnalité<br>d'un tableau de bord<br>commun des performances<br>pour le suivi des<br>programmes, des finances<br>et des opérations                                                                                                                                                               | Partiel (uniquement<br>Département de la formation)                                     | Tableau de bord<br>fonctionnel utilisé<br>par tous les<br>départements     | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> rapport sur le<br>Fonds de développement informatique et<br>rapports de la SMT                                                                                                                                                                                     |
| RÉSULTAT 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Un modèle opérationnel résilient, agile et réactif                                      |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Produit 4.1: Une main-d'œuvre agile, diversifiée et percutante                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                         |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Indicateur de produit 4.1.1:<br>a) Pourcentage de femmes<br>occupant des postes de haut<br>niveau (P4+)<br>b) Diversité géographique du<br>personnel de la catégorie P:<br>pourcentage de fonctionnaires<br>P nouvellement recrutés<br>sur une base géographique<br>plus large (régions moins<br>représentées et nationalités<br>non représentées) | a) 34% (P5: 30%, P4: 38%)<br><br>b) 3 agents de la catégorie P<br>nouvellement recrutés | a) 40%<br><br>b) au moins 30%<br>du personnel P<br>nouvellement<br>recruté | -----<br><i>Source:</i> données de HRS/ICTS                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Indicateur de produit 4.1.2:<br>Pourcentage des membres<br>du personnel ayant suivi un<br>parcours d'apprentissage<br>sur les compétences de<br>l'ONU 2.0                                                                                                                                                                                          | L'évaluation de base sera<br>achevée en 2025                                            | 70%                                                                        | -----<br><i>Source:</i> données de HRS/ICTS                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Indicateur de produit 4.1.3:<br>Pourcentage du personnel<br>déclarant un milieu de travail<br>respectueux en termes de<br>bien-être, d'éthique et de<br>sécurité psychologique                                                                                                                                                                     | Enquête de base auprès du<br>personnel menée en 2026                                    | Au moins 65%                                                               | -----<br><i>Source:</i> rapport d'enquête auprès du<br>personnel                                                                                                                                                                                                                                           |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                                                   | Base de référence<br>(2024)                                              | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27)                                          | Détails                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                    | PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE                   |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               |
| Produit 4.2: Un campus de classe mondiale, sûr, inclusif et écologique                                                                                                                                                                       |                                                                          |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               |
| Indicateur de produit 4.2.1:<br>Nombre de pavillons<br>du campus entièrement<br>rénovés et conformes aux<br>normes de SST                                                                                                                    | 6<br>(Americas 1, Europe,<br>Piemonte, Africa 8, Africa 9,<br>Africa 10) | 9<br>(Americas 1,<br>Americas 2,<br>Americas 5,<br>Europe, Piemonte,<br>Africa 8, Africa 9,<br>Africa 10, Italy) | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> notes du Comité<br>de pilotage                                                                                                                        |
| Indicateur de produit 4.2.2:<br>Pourcentage d'apprenants<br>se déclarant satisfaits de la<br>sécurité, de l'accessibilité<br>et de l'environnement<br>d'apprentissage du campus                                                              | n.d.                                                                     | au moins 80%<br>(note de 4 ou 5)                                                                                 | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> enquêtes de<br>feedback auprès des apprenants                                                                                                         |
| Produit 4.3: Des données et technologies responsables, inclusives et sécurisées                                                                                                                                                              |                                                                          |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               |
| Indicateur de produit 4.3.1:<br>Progrès en ce qui concerne<br>les normes d'accessibilité<br>numérique des Nations<br>Unies: pourcentage<br>d'objectifs minimaux atteints                                                                     | 20%                                                                      | Au moins 50%                                                                                                     | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> auto-évaluation<br>(un membre du groupe de travail des<br>Nations Unies chargé de l'évaluation<br>externe pourrait être impliqué, coût à<br>vérifier) |
| Indicateur de produit 4.3.2:<br>Progrès réalisés dans la<br>mise en œuvre des normes<br>de cybersécurité des<br>Nations Unies pourcentage<br>des mesures requises<br>mises en œuvre pour<br>atteindre le niveau de<br>sécurité le plus élevé | 30%                                                                      | 50%                                                                                                              | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> auto-évaluation +<br>évaluation externe par l'UNICC                                                                                                   |
| Indicateur de produit 4.3.3:<br>Pourcentage de systèmes<br>institutionnels dotés d'un<br>cadre de gouvernance des<br>données                                                                                                                 | L'élaboration du cadre de<br>gouvernance sera poursuivie<br>et étendue   | 100%                                                                                                             | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> auto-évaluation                                                                                                                                       |
| Indicateur de produit 4.3.4:<br>Maintien de la norme<br>internationale pour la<br>sécurité de l'information<br>(certification ISO 27001)                                                                                                     | Atteint                                                                  | Maintenu                                                                                                         | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> audit externe                                                                                                                                         |
| Produit 4.4: Une communication stratégique et institutionnelle améliorée pour un meilleur positionnement de la marque, une meilleure sensibilisation et un meilleur engagement                                                               |                                                                          |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               |
| Indicateur de produit 4.4.1:<br>Pourcentage<br>d'augmentation de<br>l'engagement des<br>parties prenantes sur les<br>plateformes numériques                                                                                                  | À déterminer à partir des<br>analyses de 2024-25                         | Augmentation de<br>5% par rapport<br>à la valeur de<br>référence sur les<br>différents canaux                    | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> données des<br>plateformes numériques                                                                                                                 |
| Indicateur de produit 4.4.2:<br>Nombre de campagnes<br>de communication et de<br>plaidoyer qui soutiennent<br>directement les résultats<br>d'apprentissage ou les<br>thèmes stratégiques des<br>programmes                                   | Nombre de campagnes 2025                                                 | Au moins<br>deux grandes<br>campagnes par<br>exercice biennal                                                    | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> plan d'action en<br>matière de communication et de plaidoyer                                                                                          |

| Indicateur                                                                                                                                                                                                     | Base de référence<br>(2024)                                                                                                                                                                                                                           | Cible 2026-27<br>(Chiffre cumulé<br>pour l'exercice<br>biennal 2026-27) | Détails                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSION</b>                                                                                                                                                                                               | <b>PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE</b>                                                                                                                                                                                         |                                                                         |                                                                                                                                    |
| Indicateur de produit 4.4.3:<br>Pourcentage du personnel<br>signalant un meilleur<br>accès à la communication<br>interne et aux mises à jour<br>organisationnelles                                             | Enquête de base auprès du<br>personnel menée en 2026                                                                                                                                                                                                  | Au moins 50%                                                            | -----<br><i>Moyens de vérification:</i> sondage régulier<br>auprès du personnel ou feedback<br>(à développer)                      |
| <b>DIMENSION</b>                                                                                                                                                                                               | <b>ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TRANSVERSAUX</b>                                                                                                                                                                                                             |                                                                         |                                                                                                                                    |
| <b>RÉSULTAT</b>                                                                                                                                                                                                | Le Centre s'aligne sur les documents d'orientation de l'OIT afin de promouvoir les NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL, LE DIALOGUE SOCIAL ET LE TRIPARTISME, L'INNOVATION, L'ÉGALITÉ DES GENRES, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION                           |                                                                         |                                                                                                                                    |
| Indicateur de résultat<br>Alignement des activités du<br>Centre avec les résultats de<br>niveau supérieur de l'OIT                                                                                             | > 90% de toutes les activités<br>liées à un résultat politique<br>ou à un résultat facilitateur du<br>P&B de l'OIT                                                                                                                                    | > 90%                                                                   | -----<br><i>Source:</i> MAP                                                                                                        |
| <b>Élément 1: Promotion des messages de l'OIT sur les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                    |
| Indicateur de produit A.1:<br>Pourcentage de cours<br>ouverts du Centre faisant<br>explicitement référence<br>aux messages de l'OIT sur<br>les NIT, le tripartisme et le<br>dialogue social                    | NIT: 25%<br>Dialogue social et tripartisme:<br>18%                                                                                                                                                                                                    | NIT: 25%<br>Dialogue social et<br>tripartisme: 20%                      | -----<br><i>Source:</i> MAP                                                                                                        |
| Indicateur de produit A.2:<br>Pourcentage de<br>participants à la formation<br>déclarant que les NIT,<br>le dialogue social et<br>le tripartisme ont été<br>explicitement mentionnés<br>pendant la formation   | NIT: 85%<br>Dialogue social et tripartisme:<br>81%                                                                                                                                                                                                    | NIT: 85%<br>Dialogue social et<br>tripartisme: 85%                      | -----<br><i>Source:</i> questionnaires de satisfaction<br>des participants sur la plateforme<br>d'apprentissage en ligne (eCampus) |
| <b>Élément 2: Le Centre est reconnu comme un pilier du mécanisme de connaissances et d'innovation de l'OIT</b>                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                    |
| Indicateur de produit B:<br>Part des solutions<br>d'innovation qui ont été<br>reproduites au moins<br>une fois et qui ont été<br>développées dans le cadre<br>de projets financés par le<br>Fonds d'innovation | 75%                                                                                                                                                                                                                                                   | 50%                                                                     | -----<br><i>Source:</i> chiffres du Fonds d'innovation                                                                             |
| <b>Élément 3: Environnement d'apprentissage équitable et inclusif pour tous (Égalité des genres, diversité et inclusion)</b>                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                    |
| Indicateur de produit C.1:<br>Pourcentage de cours<br>ouverts faisant explicitement<br>référence aux messages de<br>l'OIT sur l'égalité des genres<br>et la diversité                                          | 18%                                                                                                                                                                                                                                                   | 20%                                                                     | -----<br><i>Source:</i> MAP                                                                                                        |
| Indicateur de produit C.2:<br>Conformité avec l'objectif<br>de portée pour les<br>participants (hommes<br>et femmes) fixé dans le<br>Plan d'action du BIT pour<br>l'égalité entre femmes et<br>hommes 2026-29  | Pourcentage de femmes parmi<br>le personnel de l'OIT participant<br>aux activités de formation du<br>Centre: 54%<br>Pourcentage d'hommes parmi<br>le personnel de l'OIT participant<br>à des activités de formation<br>sexospécifiques du Centre: 28% | 50%<br><br>33%                                                          | -----<br><i>Source:</i> MAP                                                                                                        |

## ANNEXE II – RÉSUMÉ COMPARATIF DES RESSOURCES EN PERSONNEL POUR 2024-25 ET 2026-27

| Grade                | 2024-25 Budget                   |                   | 2026-27 Proposition de budget<br>(budget ordinaire) |                   |
|----------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|
|                      | ETP (équivalents<br>temps plein) | Coût estimé       | ETP (équivalents<br>temps plein)                    | Coût estimé       |
| ADG                  |                                  |                   | 0                                                   | -                 |
| D2                   | 4                                | 1 231 000         | 2                                                   | 704 000           |
| D1                   | 2                                | 598 000           | 4                                                   | 965 000           |
| P5                   | 34                               | 7 041 000         | 34                                                  | 7 182 000         |
| P4                   | 50                               | 8 912 000         | 45                                                  | 7 751 000         |
| P3                   | 44                               | 5 669 000         | 55                                                  | 7 528 000         |
| P2                   | 30                               | 3 132 000         | 39                                                  | 4 014 000         |
| P1                   |                                  |                   | 1                                                   | 97 000            |
| <b>Total</b>         | <b>164</b>                       | <b>26 583 000</b> | <b>180</b>                                          | <b>28 241 000</b> |
| G7                   | 8                                | 912 000           | 8                                                   | 1 052 000         |
| G6                   | 28                               | 2 853 000         | 19                                                  | 2 226 000         |
| G5                   | 71                               | 6 328 000         | 73                                                  | 6 904 000         |
| G4                   | 54                               | 3 980 000         | 49                                                  | 3 993 000         |
| G3                   | 27                               | 1 561 000         | 23                                                  | 1 414 000         |
| G2                   |                                  |                   | 0                                                   | -                 |
| <b>Total</b>         | <b>188</b>                       | <b>15 634 000</b> | <b>172</b>                                          | <b>15 589 000</b> |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b> | <b>352</b>                       | <b>42 217 000</b> | <b>352</b>                                          | <b>43 830 000</b> |

## ANNEXE III – RESSOURCES EN PERSONNEL PAR GRADE ET UNITÉ ORGANISATIONNELLE POUR 2026-27

| Unité organisationnelle                                           | Catégories des services organiques et supérieures |    |    |    |    |    |    |    |           |                            | Catégorie des services généraux |    |    |    |    |           |                            | Total général des dépenses (euros) |            |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----------|----------------------------|---------------------------------|----|----|----|----|-----------|----------------------------|------------------------------------|------------|
|                                                                   | ADG                                               | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | P1 | Total ETP | Total des dépenses (euros) | G7                              | G6 | G5 | G4 | G3 | Total ETP | Total des dépenses (euros) |                                    |            |
| Bureau du Directeur                                               | 0                                                 | 2  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4         | 1 136 000                  | 4                               | 0  | 0  | 0  | 0  | 4         | 532 000                    | 8                                  | 1 668 000  |
| TOTAL                                                             | 0                                                 | 2  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4         | 1 136 000                  | 4                               | 0  | 0  | 0  | 0  | 4         | 532 000                    | 8                                  | 1 668 000  |
| Programmes de formation                                           | 0                                                 | 0  | 2  | 26 | 33 | 49 | 35 | 1  | 146       | 21 971 000                 | 0                               | 9  | 37 | 38 | 18 | 102       | 8 846 000                  | 248                                | 30 817 000 |
| TOTAL                                                             | 0                                                 | 0  | 2  | 26 | 33 | 49 | 35 | 1  | 146       | 21 971 000                 | 0                               | 9  | 37 | 38 | 18 | 102       | 8 846 000                  | 248                                | 30 817 000 |
| Services financiers                                               | 0                                                 | 0  | 0  | 2  | 4  | 2  | 0  | 0  | 8         | 1 570 000                  | 2                               | 0  | 14 | 4  | 0  | 20        | 1 746 000                  | 28                                 | 3 316 000  |
| Service des infrastructures et services internes                  | 0                                                 | 0  | 0  | 2  | 4  | 0  | 2  | 0  | 8         | 1 285 000                  | 0                               | 6  | 8  | 6  | 2  | 22        | 2 181 000                  | 30                                 | 3 466 000  |
| Services des ressources humaines                                  | 0                                                 | 0  | 0  | 2  | 2  | 0  | 0  | 0  | 4         | 734 000                    | 0                               | 4  | 6  | 1  | 3  | 14        | 1 299 000                  | 18                                 | 2 033 000  |
| Service médical                                                   | 0                                                 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0         | -                          | 0                               | 0  | 2  | 0  | 0  | 2         | 136 000                    | 2                                  | 136 000    |
| Services des technologies de l'information et de la communication | 0                                                 | 0  | 0  | 2  | 2  | 4  | 2  | 0  | 10        | 1 545 000                  | 2                               | 0  | 6  | 0  | 0  | 8         | 849 000                    | 18                                 | 2 394 000  |
| TOTAL                                                             | 0                                                 | 0  | 0  | 8  | 12 | 6  | 4  | 0  | 30        | 5 134 000                  | 4                               | 10 | 36 | 11 | 5  | 66        | 6 211 000                  | 96                                 | 11 345 000 |
| TOTAL GÉNÉRAL                                                     | 0                                                 | 2  | 4  | 34 | 45 | 55 | 39 | 1  | 180       | 28 241 000                 | 8                               | 19 | 73 | 49 | 23 | 172       | 15 589 000                 | 352                                | 43 830 000 |



# 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](mailto:communications@itcilo.org)  
[www.itcilo.org/fr](http://www.itcilo.org/fr)

Image de couverture: Freepik/starline