

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Centres d'excellence:
**ANALYSE STRATÉGIQUE
ET RECOMMANDATIONS POUR
L'AVENIR**

Rapport



15  1865
2015

Secteur du développement des télécommunications



Centres d'excellence: Analyse stratégique et recommandations pour l'avenir

Décembre 2014



Le rapport intitulé *Centres d'excellence: analyse stratégique et recommandations pour l'avenir* a été préparé par la Division de renforcement des capacités humaines du BDT dans le Département Soutien aux projets et gestion des connaissances (PKM).

Des contributions de fond au rapport ont été apportées par les experts de l'UIT Gladys Ogallo et le Dr David Souter. Des contributions et suggestions utiles ont été reçues de collègues des bureaux régionaux et locaux de l'UIT, ainsi que des Commissions de direction régionales des Centres d'excellence existants.



Merci de penser à l'environnement avant d'imprimer ce rapport.

© UIT 2014

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, par quelque procédé que ce soit, sans l'accord écrit préalable de l'UIT.

Avant-propos

J'ai le plaisir vous présenter ce document intitulé *Centres d'excellence: analyse stratégique et recommandations pour l'avenir*. Ce document est le résultat d'une étude d'évaluation sur le Projet Centres d'excellence qui a été mis en œuvre en application de la Résolution 73 de la Conférence mondiale de développement des télécommunications (CMDT-10). Il contient des recommandations qui seront mises en œuvre dans la phase post projet de cet exercice qui commence par le prochain cycle de planification après la CMDT-14. Ces recommandations ont été présentées au Groupe de travail sur le renforcement des capacités humaines (GRCH), qui a été mis en place selon la Résolution 40 de la CMDT-10, et a été approuvé par le Groupe consultatif pour le développement des télécommunications (GCDT). Cette stratégie va aider le Bureau de développement des télécommunications à atteindre l'un de ses principaux objectifs qui est le renforcement des capacités institutionnelles et humaines de ses membres.

Pour guider la mise en œuvre de cette stratégie, la *Stratégie opérationnelle des processus et procédures pour les nouveaux Centres d'excellence de l'UIT* a été développée. Ce document fournit un processus étape par étape sur la façon dont les nouveaux centres vont être sélectionnés et vont fonctionner.

Le document de stratégie est disponible en ligne à <http://academy.uit.int/news/item/1152/>.

J'espère que vous trouverez ce document informatif et utile. Je me réjouis de la participation de toutes les parties prenantes, et en particulier les fournisseurs de formation, en vue de contribuer à la réussite de cette stratégie.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Brahima Sanou'.

Brahima Sanou
Directeur
Bureau du développement des télécommunications

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	1
Section 1: Situation actuelle du Projet de Centres d'excellence	3
Phase 1 – 1999-2006	6
1.2 Phase 2 – 2007-2012.....	7
1.3 L'état des lieux.....	8
1.4 Le contexte changeant du secteur des TIC et du renforcement des capacités	13
Section 2: Principes du nouveau projet	17
2.1 La valeur du projet pour l'UIT et les États membres	17
2.2 Un nouveau projet.....	18
Section 3: Un nouveau projet	36
3.1 Le fonctionnement des centres	38
3.2 Soutien de l'UIT aux centres	40
3.3 Les obligations contractuelles des Centres.....	42
3.4 Programme de travail régional	43
3.5 Activités du programme (cours et ateliers)	45
3.6 Certification et accréditation.....	46
3.7 Assurance qualité.....	48
3.8 Synergies avec d'autres secteurs de l'UIT.....	48
3.9 Partenariats et réseaux.....	49
3.10 Dispositions transitoires	50
Section 4: Dispositions financières	53
4.1 Droits	56
4.2 Parrainage et autres sources externes de financement.....	56
4.3 Participation à d'autres projets de l'UIT	57
4.4 Parrainage des thèmes et activités de Projet de Centres.....	57
4.5 Un fonds de renforcement des capacités en TIC.....	58
4.6 Dispositions financières transitoires.....	60

Introduction

Contexte

Le Projet de Centres d'excellence de l'UIT/BDT a été lancé en 2001 avec comme objectif le renforcement des capacités en télécommunications/TIC, d'abord en Afrique, puis dans d'autres régions et marchés émergents et en développement. À ce jour, le programme a été mis en œuvre en deux phases (la première de 2001 à 2006, la seconde de 2007 à 2012), d'abord grâce au financement du Fonds excédents de recettes de TELECOM, puis plus récemment, du Fonds de développement des TIC. Ces accords de financement ont pris fin en 2011. Le projet a ensuite été prolongé jusqu'en décembre 2014.

La Conférence mondiale de développement des télécommunications (CMDT) a décidé en 2010 que «l'activité des Centres d'excellence de l'UIT devra être poursuivie et renforcée avec les priorités déterminées par consultation avec des membres de l'UIT», et a demandé au Directeur du BDT de «procéder à une analyse complète du projet, de l'activité organisationnelle et financière des Centres d'excellence de l'UIT et, si nécessaire, d'élaborer un plan d'action en vue de l'amélioration de leur travail.»

Ce rapport a été commandé par le Directeur du BDT en tant que contribution à cette analyse. Il se divise en quatre sections:

- La Section 1 décrit l'histoire et les réalisations du Projet de Centres d'excellence à ce jour ainsi que les opportunités et défis qu'il présente aujourd'hui.
- La Section 2 traite des principales questions et options stratégiques (objectifs, principes, structure de gouvernance) qui doivent être déterminées lors de la formulation du Projet pour l'avenir.
- La Section 3 décrit la structure les modalités d'un nouveau Projet de Centres d'excellence.
- La Section 4 aborde les besoins de financement pour le nouveau Projet.

Le rapport est accompagné d'un résumé, et de trois annexes indiquant les propositions pour la mise en œuvre des aspects de l'approche adoptée dans le rapport.

Termes de référence et méthodologie

Les termes de référence pour l'étude seront destinés à faire l'inventaire de la situation actuelle de l'initiative de renforcement des capacités des Centres d'excellence:

- examen et définition des objectifs et de la stratégie des Centres d'excellence à la lumière des réalités actuelles;
- élaboration de politiques pour les Centres d'excellence qui soient conformes à la stratégie proposée, en tenant compte des ressources disponibles à l'UIT pour la gestion et la surveillance du réseau;
- définition de critères de sélection des institutions des Centres d'excellence qui garantiront que seules les institutions de bonne réputation font partie du réseau;
- développement de mécanismes d'utilisation des critères de sélection en vue d'une sélection objective, équitable et transparente des institutions du réseau;
- proposition d'un modèle de financement et de durabilité pour les Centres d'excellence qui reconnaisse les contraintes du modèle actuel qui dépend de l'UIT; et
- recommandation sur la meilleure façon de créer un réseau efficace de partenaires de formation et la façon dont ces institutions peuvent tirer parti de leurs points forts – en particulier la façon dont les Centres d'excellence peuvent tirer parti des capacités exceptionnelles des universités.

L'étude a été réalisée en septembre et octobre 2011 et s'est appuyée sur les éléments suivants:

- discussions en face-à-face avec le Directeur du BDT; le Chef du Département Projets et Initiatives du BDT; et tous les membres du personnel directement impliqués dans le Projet Centres d'excellence au sein de la Division Renforcement des capacités humaines (RCH) du BDT;
- entretiens téléphoniques avec une sélection de directeurs régionaux de l'UIT;
- entretiens téléphoniques avec les coordonnateurs régionaux des Centres d'excellence;
- réponses aux questionnaires en provenance des Centres d'excellence (23 Centres ont répondu au questionnaire);
- entretiens téléphoniques supplémentaires avec une sélection de Centres;
- entretiens téléphoniques avec une sélection de clients du projet (organisations dont le personnel est formé dans les Centres);
- discussions présentielles avec un Centre qui participe au Projet depuis sa création (AFRALTI) et certains de ses clients dans un pays ayant fait l'objet d'étude de cas (Kenya);
- entretiens téléphoniques avec une sélection de spécialistes de la formation en TIC dans les pays en développement; et
- recherche documentaire sur les matériaux de Centres d'excellence fournis par l'UIT/BDT et sur les autres initiatives en matière de formation et de renforcement des capacités dans les domaines des télécommunications et des TIC dans les pays en développement.

Les termes de référence ont demandé un rapport comprenant notamment les éléments suivants:

- une stratégie et un cadre clairs pour les Centres d'excellence dans un environnement autonome;
- les politiques, processus et pratiques qui vont sous-tendre cette stratégie;
- les outils à utiliser en vue de la gestion des processus, par exemple les outils de sélection et d'évaluation des partenaires dans la formation (nœuds) des Centres d'excellence;
- une articulation des rôles et responsabilités de l'UIT dans ce cadre;
- un plan de mise en œuvre pour assurer la transition du scénario des Centres d'excellence actuels au nouveau cadre. En particulier, la façon de traiter les Centres d'excellence actuels du réseau et les Centres d'excellence qui voudraient adhérer.

Chacun de ces points est abordé dans les sections suivantes du présent rapport.

Section 1: Situation actuelle du Projet de Centres d'excellence

Les deux premières sections de ce rapport considèrent sous deux angles le programme et les options qui se présentent aux Centres pour l'avenir:

- La Section 1 passe en revue l'expérience du projet à ce jour ainsi que les perceptions des Centres et des clients existants concernant son bilan, sa valeur et ses réalisations.
- La Section 2 examine les objectifs de l'UIT et de ses membres pour ce qui est du maintien en existence du Projet des Centres pour l'avenir, du contexte dans lequel ce projet sera mis en œuvre, et des questions clés à clarifier pour la création d'un nouveau projet.

Les termes de référence de ce rapport suggèrent que le point de départ le plus important pour un projet révisé de Centres d'excellence devra être constitué des besoins de renforcement des capacités des membres de l'UIT aujourd'hui et dans l'avenir, sur la base d'une compréhension de la situation et des tendances actuelles. Cependant, l'expérience, le bilan et les réalisations du Projet des Centres, depuis sa création en 2000, ont établi l'identité du projet dans l'esprit des membres de l'UIT et représentent un héritage important qui est susceptible d'influencer leur façon de penser. En examinant la façon dont le projet devra fonctionner à l'avenir, il est important de comprendre comment nous avons atteint l'état actuel d'avancement. Cette section:

- résume l'évolution du Projet de Centres d'excellence à ce jour;
- décrit l'état actuel du projet à ce jour et donne un résumé des forces et faiblesses du programme tel qu'il est perçu par les parties prenantes; et
- décrit l'évolution du contexte dans le secteur Télécoms/TIC et le renforcement des capacités au cours de la décennie où le projet a été actif, ainsi que quelques-unes des conséquences qui en résultent pour aujourd'hui.

Comme on le verra ici, le Projet des Centres a considérablement évolué au cours d'une décennie, de son objectif initial de renforcement des capacités institutionnelles dans un petit nombre de potentiels Centres d'excellence clés à la fin du siècle dernier, jusqu'à la structure de formation éparpillée que nous avons aujourd'hui. Cette évolution n'a été que partiellement entraînée par une prise de décision formelle à la CMDT ou niveau de directeur du BDT. Dans une large mesure, elle a été la conséquence de décisions relatives à la programmation annuelle et à la structure et au contenu du travail des Centres qui ont été prises par les bureaux régionaux et les groupes de pilotage régionaux avec le soutien administratif et politique de la Division du renforcement des capacités humaines (RCH) du BDT. Le projet a été financé à ce jour par le Fonds des excédents de recettes de TELECOM et son successeur le Fonds de développement des TIC, lesquelles ressources pourront ne plus être disponibles à l'avenir.

Les tableaux/diagrammes suivants résument l'évolution des Centres d'excellence au cours de la dernière décennie.

Ces tableaux et diagrammes montrent que:

- il y a eu un accroissement constant du nombre de Centres tout au long de la période du projet;
- cet accroissement s'est accompagné d'une réduction du nombre d'activités par an et par Centre;
- le nombre de participants aux activités des Centres a beaucoup fluctué au fil des ans, atteignant un total de plus de 4 000 en 2004.

Tableau 1 – Nombre de Centres/nœuds par région, 1999-2011

	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	2	1	1	1					5
2000	2	4	2	1					9
2001	2	4	2	1					9
2002	2	4	2	4					12
2003	2	4	3	4		3			16
2004	2	4	3	4		3			16
2005	2	7	3	4		3			19
2006	2	15	3	4		3			27
2007	6	18	4	5		3	5		41
2008	6	22	4	5	6	6	5		54
2009	6	23	4	6	6	6	5	6	62
2010	6	23	4	6	6	4	6	6	61
2011	6	23	4	6	6	4	6	6	61

Tableau 2 – Nombre d'activités par région, 1999-2011

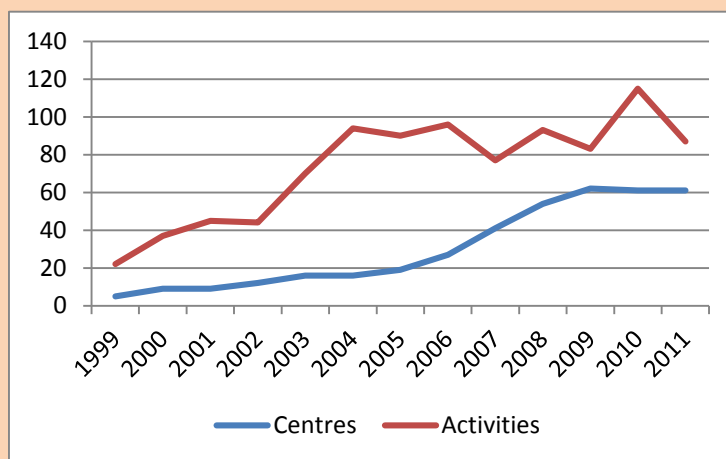
	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	6	4	3	1			8		22
2000	8	4		3		7	15		37
2001	22	8	3	7			5		45
2002	20	12	6	5			1		44
2003	26	23	7	2		6	6		70
2004	34	25	11	3		8	13		94
2005	38	19	11	1			21		90
2006	36	43	6				11		96
2007	15	42	5	7		4	4		77
2008	8	42	8	14	2	10	9		93
2009	2	25	5	17	6	13	5	10	83
2010	24	34	9	10	9	9	9	11	115
2011	25	21	5	11	6	6	2	11	87
Total	264	302	79	81	23	63	109	32	953

Tableau 3 – Nombre de participants par région, 1999-2011

	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	78	255	95	29			363		820
2000	133	107		45					285
2001	469	375	143	154			303		1444
2002	473	499	440	120			40		1572
2003	697	716	483	40		215	180		2331
2004	1136	1094	943	73		449	450		4145
2005	871	831	517	17			992		3228
2006	717	1125	278				277		2397
2007	363	1238	178	209		151	207		2346
2008	223	1195	213	435	30	601	275		2972
2009	33	659	81	386	159	270	150	293	2031
2010	553	825	161	314	227	523	201	307	3111
2011	575	483	115	253	98	138	Pas de données	Pas de données	1662
Total	6321	9402	3647	2075	514	2347	3438	600	28344

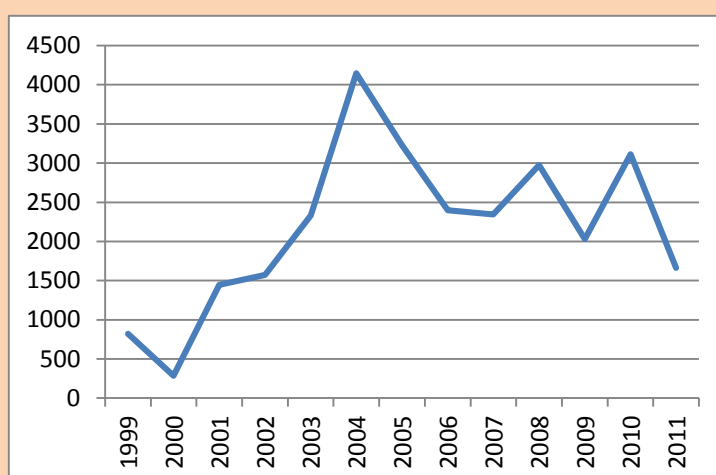
Les chiffres présentés dans les Tableaux 1 à 3 sont illustrés graphiquement dans les Figures 1 et 2.

Figure 1: Nombre de Centres et activités, 1999-2011



Source: UIT

Figure 2: Nombre de participants, 1999-2011



Source: UIT

1.1 Phase 1 – 1999-2006

Le Projet de Centres d'excellence a lancé en juin 2000 une initiative visant à utiliser les Fonds excédents des recettes de TELECOM afin de renforcer les capacités institutionnelles et en matière de formation de deux instituts de formation en Afrique – AFRALTI, au Kenya, pour les pays anglophones, et l'ESMT, au Sénégal, pour les pays francophones. Aucun de ces deux instituts n'avait le statut «d'excellence» au moment du lancement du projet. Au contraire, ils étaient reconnus comme ayant de grandes faiblesses institutionnelles, éducatives et financières. L'objectif était plutôt de les porter à un niveau qui pourrait être qualifié d'«excellence» et d'assurer leur viabilité. On avait l'espoir qu'ils allaient contribuer au renforcement des capacités à un niveau supérieur et s'étendre au-delà de la formation pour la recherche et le conseil, augmentant ainsi progressivement leur valeur pour les membres de l'UIT sur le continent.

Un soutien considérable en matière de financement et de gestion importante a été accordé aux deux institutions. Chacune a reçu des fonds de démarrage d'USD 1,33 m, en vue de «couvrir les coûts de transformation en un Centre d'excellence, tels que l'engagement d'experts, le développement du personnel, l'appui institutionnel, et l'engagement des coordinateurs de projet.»¹ Ce niveau élevé de financement extérieur a eu un effet substantiel sur les deux Centres au cours de la première phase. En 2007, chacun avait considérablement étendu sa portée et l'étendue des travaux de renforcement des capacités (plus de cours, plus de participants de plusieurs organisations dans plusieurs pays) et a grandement amélioré sa situation financière (jusqu'à l'autonomie dans le cas de l'ESMT et la quasi-autonomie pour AFRALTI). Les activités des Centres représentent un volume important de travail pour les deux Centres.

Du point de vue de la création d'institutions et du volume de formation, l'investissement considérable dans l'ESMT et AFRALTI avait donc produit des rendements importants en 2006. Cependant, aucune de ces deux institutions n'a amélioré la qualité des installations physiques à un niveau qui pourrait attirer des participants de haut niveau, ou dépassé le stade de la formation pour aller vers la recherche et la capacité de conseil.

L'introduction de ces interventions en profondeur en Afrique a conduit à une demande pour l'expansion des Centres d'excellence dans d'autres régions. Ces autres projets régionaux ont été moins clairement

¹ Mike Nxele, «Projet Centres d'excellence pour l'Afrique: Rapport sur l'étude l'évaluation d'impact», 2007.

préoccupés par le renforcement des institutions, et plus par la mise en œuvre de programmes de formation de fond construits autour des capacités de Centres sélectionnés (parfois appelées «nœuds» mais généralement désignés dans le présent rapport sous le nom de «Centres»).

Le projet de la région arabe a débuté en novembre 2001, d'abord avec un financement de trois ans, plus tard renouvelé chaque année jusqu'en 2007.

Le projet Asie-Pacifique, comme celui de l'Afrique, a débuté en juin 2000 mais s'est arrêté en 2004 pour ne reprendre qu'en novembre 2006 au début de la phase 2.

Le projet de la région Amériques a débuté en juin 2001, et a concerné un grand nombre de Centres, jusqu'à 15 en 2006. Entre 2001 et la fin de la première phase en juin 2007, le projet a mis en œuvre 157 cours en ligne et 9 programmes en présentiel, et formé 5898 participants.

Un document de projets pour des Centres en Europe et dans la Communauté des Etats indépendants (CEI) a été signé en 2003, mais les deux régions ont été séparées, avec des budgets et des structures de gouvernance, à la fin de 2004. A la fin de la première phase en 2007, les Centres de ces régions avaient déjà mis en œuvre 38 activités et formé un total de 1448 participants.

Dès la fin de la phase 1, des différences importantes étaient déjà apparues entre la mise en œuvre du projet dans les différentes régions, en réponse à des circonstances différentes et des préférences différentes dans l'adhésion régionale. Celles-ci sont décrites plus loin dans cette section.

1.2 Phase 2 – 2007-2012

La deuxième phase des Centres d'excellence a débuté en 2006/2007, en s'appuyant sur l'héritage de la première phase, tout en introduisant des changements importants dans la structure et l'organisation. L'accent mis dans les objectifs du programme est passé du renforcement des institutions aux réseaux régionaux de Centres capables de fournir un volume important de formation. Le nombre de Centres a augmenté dans toutes les régions et la conséquence en a été une chute drastique du nombre d'activités par Centre, avec des Centres qui ne proposaient qu'une ou deux activités par an. On espérait que les Centres régionaux allaient développer des synergies et travailler ensemble pour fournir des programmes cohérents de travail mis en place par les comités régionaux de pilotage auxquels ils participaient. Les régions arabe (ARB) et Asie-Pacifique (ASP) ont développé des structures administratives différentes des autres régions, autour de Centres nationaux/nœuds plutôt que des établissements de formation individuels.

Le travail de renforcement des capacités dans la phase 2 a porté sur un certain nombre de grands domaines thématiques qui ont varié dans une certaine mesure entre les régions. Les grands thèmes les plus importants ont été:

- Politique et réglementation
- Affaires et gestion
- Nouvelles technologies et services
- Communications rurales et accès universel

Certaines régions ont ajouté d'autres domaines tels que la sécurité du réseau (Afrique) et la gestion du spectre (Afrique et Asie-Pacifique).

En 2010, un total de près de 130 activités ont été mises en œuvre par 60 Centres, qui ont assuré la formation de quelque 3000 participants. Les activités de la deuxième phase ont été subventionnées entre 4000 USD et 10 000 USD par cas, et le coût total du programme pour le Fonds de développement des TIC s'est élevé entre 750 000 et 1 200 000 USD par an. Cela ne comprend pas le coût d'administration de l'UIT, qui est absorbé dans les allocations budgétaires générales de l'UIT pour le RCH et les bureaux régionaux.

Les régions ont vu les évolutions suivantes au cours de la deuxième phase:

- La région Afrique est passée de deux à six (maintenant sept) Centres, avec un plus large éventail d'institutions, notamment le secteur universitaire et un centre de formation de télécommunications. Il y a eu une sévère chute des activités en 2008/2009. Cependant, le nombre d'activités et de participants a depuis lors repris. Le nombre d'activités dans les premières institutions (AFRALTI et ESMT) a nettement diminué depuis la première phase, et le programme joue maintenant un rôle mineur dans leur activité globale. Dans le cas d'AFRALTI, par exemple, son centre de formation et d'autres travaux qu'elle effectue pour Cisco dépasse maintenant le Programme des Centres en matière financière et institutionnelle.
- Une «région» distincte des pays lusophones et hispanophones d'Afrique (la région LSP) a été créée en 2007 et dispose de six Centres. Elle est financée séparément du programme Centres principal, grâce aux contributions des gouvernements portugais et espagnol. Ces contributions viennent à échéance fin 2012.
- La région arabe a adopté une structuration construite autour d'une sélection d'administrations nationales agissant comme Centres pour les différents domaines thématiques de travail dans la région, soutenues par une série d'entités de formation dans leurs territoires, ce qui a permis une plus grande spécialisation des Centres que dans la plupart des autres régions.
- La région Asie-Pacifique a également adopté une structuration construite autour d'une sélection d'administrations nationales agissant en tant que Centres dans des domaines thématiques spécifiques de travail. Les nœuds, qui sont associés à ces domaines thématiques et y offrent de la formation, sont affiliés à ces Centres nationaux et peuvent être ajoutés au programme par le comité régional de gestion (de direction). Ces nœuds sont encouragés à offrir des activités en dehors de leur lieu d'origine. La région Asie-Pacifique a aussi un certain nombre de «partenaires», dont certains fournissent un soutien financier (par exemple, le gouvernement australien), d'autres un soutien en terme de compétences (par exemple, APNIC, certains fournisseurs), et d'autres un soutien logistique.
- La région Amériques (AMS) a toujours basé son programme sur l'apprentissage à distance plutôt que sur des activités en présentiel, et a approuvé un plus grand nombre de Centres que d'autres régions, notamment des universités plutôt que des instituts spécialisés de formation en télécoms/TIC. Dès 2011, il y avait déjà 23 Centres approuvés dans la région, la majorité étant des universités, dont la plupart n'offraient qu'une ou deux activités par an. Le groupe de pilotage régional a décidé en 2011 d'éliminer 9 Centres du programme car ils ne proposaient plus aucune activité.
- Un nouveau programme pour les Caraïbes a été lancé en 2007. Il a maintenant six Centres et offre entre cinq et dix activités par an.
- Le programme européen s'est poursuivi au cours de la deuxième phase, offrant des cours pour un groupe de pays en Europe centrale et de l'Est. Il a maintenant six Centres et offre moins de dix activités par an.
- Le programme CEI s'est aussi poursuivi au cours de la deuxième phase. Il a maintenant quatre Centres et offre entre six et treize activités par an.

1.3 L'état des lieux

Le Projet des Centres actuels (deuxième phase) touche à sa fin en 2011/2012. Aucun engagement à maintenir le financement du Fonds de développement des TIC n'a été pris et aucune disposition en matière de financement n'a été prise à partir d'autres budgets de l'UIT. En 2010, la CMDT a demandé la poursuite du Projet de Centres d'Excellence sur la base des priorités de l'UIT tournées vers l'avenir. Les paragraphes suivants offrent un résumé de l'état du Programme des centres à la fin de sa deuxième phase, et passe en revue les forces et faiblesses telles que perçues par les répondants à la consultation

menée pour le présent rapport. Les questions financières et connexes sont abordées plus loin, dans la Section 4.

À l'heure actuelle, le projet de Centres d'excellence comprend 61 centres. La répartition actuelle des centres par région et le niveau d'activité entrepris en 2010 sont présentés dans le tableau 4. (La comparaison entre 2010 et les années précédentes peut être vue dans le tableau 2 ci-dessus.) Comme pour les tableaux 1-3, les données ont été fournies par la division HCB à la suite de demandes aux bureaux régionaux. Ces données sont essentielles pour la planification stratégique, l'évaluation et le suivi du projet et doivent à l'avenir être systématiquement maintenues au BDT, parallèlement aux données résultant du processus d'évaluation (voir ci-dessous).

Tableau 4: Activité des Centres d'excellence par région en 2010

Région	2010				
	Centres	Activités	Participants	Événements/ Centre	Participants/ Évènement
AFR	6	24	553	4.0	23
AMS	23	2134	825	0.9	39
ARB	4	9	161	2.3	18
ASP	6	10	314	1.7	31
CAR	6	9	227	1.5	25
CIS	4	9	523	2.3	58
EUR	6	9	201	1.5	22
LSP	6	11	307	1.8	28
Total	61	102	3111	1.7	31

Il n'y a eu pas de critères uniformes pour la sélection des Centres, la seule tentative d'utilisation de critères systématiques de sélection ayant été entreprise en Afrique au moment de la transition entre les première et deuxième phases du projet. Il y a actuellement une liste de quelques sept institutions qui ont demandé le statut de Centre.

La croissance et la diversité du nombre de Centres ont des implications importantes pour le projet.

- Le grand nombre de Centres et les diverses responsabilités de la Division RCH et des Bureaux régionaux, rendent difficile la gestion efficace du programme par le BDT/RCH. D'un point de vue opérationnel, il n'y a pas de source centralisée d'informations sur les Centres à la direction de l'UIT, et aucune évaluation centralisée des résultats du projet. Il est donc difficile pour la Division RCH, ou le BDT plus généralement, de donner une orientation stratégique (voir ci-dessous).
- Le grand nombre de Centres signifie également que les différents Centres n'offrent maintenant qu'un petit nombre de programme d'activités. En conséquence, le statut de "Centre", qui porte un véritable prestige, est accordé par l'UIT pour un bénéfice très limité, alors que les Centres eux-mêmes ne gagnent que très peu, financièrement parlant, à participer au projet et ont donc peu d'incitation à y consacrer beaucoup d'attention. Le fait que l'UIT continue à jouer son rôle d'identification et de financement d'experts à la formation signifie également que l'activité des Centres peut être totalement à la périphérie des institutions qui ont reçu le statut de Centre et de leur personnel.

Les tableaux ci-dessus et d'autres données montrent les caractéristiques importantes suivantes du projet tel qu'il se présente aujourd'hui:

- La plupart des activités s'intéressent aux problèmes techniques et de gestion dans le secteur des télécommunications/TIC. Ces problèmes couvrent une gamme très large de sujets. Cependant, quelle que soit la région, les programmes sélectionnés pour exécution ne semblent basés ni sur une évaluation systématique des besoins, ni sur des études de marché, ni sur des priorités clairement identifiées par l'UIT. Les Centres eux-mêmes ont une influence considérable sur le choix des programmes activités.
- La grande majorité des participants sont au niveau encadrement intermédiaire ou technique moyen. Presque aucune des activités ne cible les niveaux supérieurs de gestion qui étaient les objectifs initiaux du programme à son introduction. Dans de nombreux centres, le niveau de formation et la qualité des installations ne sont pas suffisamment adaptés aux programmes de gestion de haut niveau.
- La plupart des participants travaillent pour des entreprises de télécommunication (souvent des multinationales) et des organismes de réglementation, avec une minorité provenant d'autres organismes gouvernementaux et d'autres organisations. Dans certains cas, les participants sont venus d'institutions universitaires. Il n'existe aucune preuve que beaucoup d'efforts ont été faits pour cibler des groupes particuliers de personnes qui pourraient être considérées comme ayant le plus besoin de formation par les Centres (par exemple, originaires des PMA ou de zones de travail qui nécessitent des efforts particuliers pour améliorer leurs compétences). En outre, comme on va le voir ci-dessous, les entreprises de télécommunication et la plupart des organismes de régulation sont financièrement bien dotés aujourd'hui, sans doute plus que l'UIT elle-même, ce qui soulève des questions quant à la pertinence des subventions de financement actuelles.
- La plupart des Centres n'entreprennent qu'un très petit nombre d'activités au sein du projet des Centres d'Excellence, souvent trop peu pour avoir un impact significatif sur leur revenu ou leur travail. En moyenne, les Centres ont entrepris moins de deux activités chacune en 2010. Comme indiqué ci-dessus, le volume d'activités du programme du Centre AFRALTI, l'un des deux premiers Centres, est maintenant beaucoup plus faible qu'au cours de la première phase et est insignifiant par rapport au programme de formation que ce centre entreprend en tant qu'Académie de réseautage Cisco (Cisco Networking Academy). On ne saurait, en étant réaliste, s'attendre à ce que les Centres consacrent un niveau élevé d'attention à des activités qui ont été repoussées à la périphérie de leurs principaux domaines de travail ou de génération de revenus.
- La gestion globale du Projet est actuellement entreprise par l'UIT/BDT/RCH, bien que ces dernières années, cela ait été dans la pratique une fonction plus administrative que stratégique, axée sur l'envoi d'invitations à des activités, le soutien à la sélection d'experts en formation pour participation à des activités et la facturation des frais de participation. La gestion opérationnelle du Projet a été menée par des Coordonnateurs régionaux, à savoir des membres du personnel du Bureau régional qui jouent ce rôle en plus de leurs autres fonctions. Les programmes annuels d'activités ont été déterminés au niveau régional, dans des réunions de Commissions de direction régionales (ou équivalent), composés de représentants de Centres dans la région, des États Membres de la région et de l'UIT (BDT/RCH et RO).
- Le Projet de Centres d'Excellence est actuellement la principale activité de la Division RCH du BDT, bien qu'elle mène également des activités concernant l'Académie UIT et les Centres de formation Internet ainsi que les activités de renforcement des capacités du Plan d'action d'Hyderabad. La Division RCH indique que les Centres représentent actuellement une part importante de sa charge de travail.

Les activités convenues ont généralement été financées par l'UIT/BDT/RCH, à travers le Fonds de développement des TIC, à des niveaux de prix qui semblent en moyenne autour de 4000 USD pour les cours en ligne et de 10000 USD pour les cours présentiels. Lorsque les droits sont facturés, ce qui est la norme dans certaines régions, ils semblent en moyenne se monter autour de 100 USD pour les cours en ligne et de 250 à 500 USD pour les cours présentiels. En Afrique, cela semble être environ la moitié des

droits des cours comparables dans les établissements de formation commerciale. L'affectation de ces droits varie (voir ci-dessous), mais où la facturation et le recouvrement des droits sont entrepris par la Division RCH, le coût en temps du personnel et d'autres ressources dépasse probablement les revenus générés.

Les mandats et les responsabilités des Commissions de direction régionales ne sont pas standardisés, mais on a généralement cherché à identifier les problèmes et allouer des cours à délivrer parmi les Centres de la région à travers un programme annuel. Il y a quelques différences dans la façon dont les différents bureaux régionaux mettent en œuvre le programme. Les plus importantes sont les suivantes:

- Dans la plupart des régions, le programme s'articule autour de différents Centres qui ont obtenu le statut de Centres d'excellence au fil des ans. Les activités dans un domaine particulier du renforcement des capacités peuvent être effectuées dans l'un quelconque de ces Centres régionaux. Cependant dans deux régions, toutefois – ARB et ASP – le rôle principal en tant que Centres ou nœuds a été attribué au niveau national, avec les différentes administrations nationales prenant la responsabilité de l'un des quatre ou cinq domaines du renforcement des capacités au sein du programme dans son ensemble.
- Dans la plupart des régions, la majorité des activités ont consisté en événements ou ateliers de formation présentiels et ont été délivrés généralement dans un emplacement spécifique, mais pas toujours dans le Centre d'excellence lui-même. Dans la région Afrique (AFR), presque toutes les activités sont menées de cette manière. Toutefois, une région – AMS – a conduit la quasi-totalité de ses activités en ligne, tandis que plusieurs régions offrent un mélange d'activités en ligne et en présentiel. Cette variation est le résultat de décisions prises au niveau régional plutôt que d'une prise de décision stratégique centralisée. Les mérites relatifs des deux approches n'ont pas été évalués dans le programme.
- Il existe des différences importantes entre les types d'institutions qui ont le statut de Centre. En AMS, il s'agit presque toujours d'universités. Dans d'autres régions, la majorité des Centres sont des instituts de formation non-universitaires, notamment des centres de formation commerciale, des centres gérés comme des organismes internationaux, et les centres formation de compagnies de télécommunications ou d'agences de régulation. Certains sont hautement spécialisés dans un domaine particulier d'activité (par exemple l'agence de cyber sécurité IMPACT).
- Les régions ont adopté des dispositions différentes relatives à la perception et à la gestion des frais de participation. Dans la région AMS, par exemple, les droits ont été distribués selon une formule (70% pour le Centre, 30% Bureau régional de l'UIT). Dans d'autres régions, quelques-unes – généralement la plupart – des activités facturent des frais de participation, bien que cela ne soit pas toujours le cas. Dans certaines régions, les clients s'attendent évidemment à ce que les activités parrainées par l'UIT soient gratuites, même s'ils paient des sommes considérables pour des cours de formation ailleurs. Comme pour les autres aspects de la diversité régionale, les dispositions actuelles concernant les droits semblent avoir évolué sans planification stratégique ou sans aucune intention.

Bien qu'il y ait une forte justification pour la diversité régionale dans un programme global de renforcement des capacités, pour répondre aux demandes, priorités et différentes circonstances régionales, le degré et le caractère disparate de la diversité régionale qui s'est développé au sein du Programme des Centres fait qu'il est beaucoup plus difficile pour l'UIT de réaliser l'orientation et la cohérence stratégiques nécessaires pour le projet, ce qui compromet gravement son efficacité globale. Les variations régionales resteront nécessaires et précieuses, mais elles devront être pensées au niveau tant global et régional, et devraient être basées sur les besoins en renforcement des capacités plutôt que sur la commodité administrative ou l'histoire du programme. Elles ne devraient pas non plus nuire à la cohérence d'ensemble du programme.

La plupart des centres qui ont répondu au questionnaire de ce rapport et/ou ont participé à des entrevues ont tenu à rester en tant que centres. Voici selon eux, les principales raisons qui les ont poussés à accorder une telle valeur au statut de Centre:

1. La valeur de la marque UIT. Beaucoup de Centres ont indiqué dans des interviews et des réponses à des questionnaires que l'association avec l'UIT a ajouté à leur statut dans leur marché national/régional de renforcement des capacités. Le statut de Centre d'excellence laissait entendre à d'autres intervenants qu'ils étaient reconnus par l'UIT pour la qualité de leur travail. Pour eux, il s'agit-là d'un atout précieux en termes de marque et de marketing. Pour l'UIT, le problème ici, c'est qu'elle n'est pas étayée par un processus d'assurance de la qualité, et que les institutions concernées entreprennent un travail qui va bien au-delà de leurs activités de l'UIT. Pour l'observateur extérieur, il peut sembler que l'UIT approuve des activités dont elle n'a aucune connaissance et pour lesquelles elle n'a aucune responsabilité.
2. L'accès à des experts par le biais de l'UIT c'est-à-dire un personnel de formation spécialisé offrant des activités au sein du programme, identifié par l'UIT à travers son fichier d'experts et payé par le programme pour offrir des activités dans les Centres. Dans la pratique, l'accès à ces personnels spécialisés signifie que les centres eux-mêmes ne requièrent pas nécessairement une expertise dans les questions sur lesquelles ils conduisent des activités de centres d'excellence: ils peuvent ne pas avoir cette expertise ou ne pas éprouver la nécessité de l'acquérir dans le cadre de leur travail au sein du programme. Cela pose à nouveau la question de savoir dans quelle mesure la marque UIT est utilisée à des fins de marketing. Le recours à des experts non-régionaux identifiés par l'UIT sape également les efforts visant à renforcer les capacités locales pour offrir une formation de qualité dans les centres et leurs régions.
3. L'accès à d'autres manifestations et activités de l'UIT comme les groupes d'étude, qui, selon certains Centres leur fournissait des compétences supplémentaires et l'accès à des ressources additionnelles.
4. L'occasion d'entrer en réseau avec d'autres Centres de la région. Il s'agit-là d'un des objectifs déclarés de la deuxième phase du programme, mais il est très difficile dans quelle mesure il a été réalisé. Les réunions de Commission des directions régionales offrent une occasion de réseautage en face-à-face entre centres mais on les voit beaucoup plus rarement partager des curriculums ou autres ressources, ou encore se livrer à des activités conjointes dans le cadre ou en dehors du Programme des centres. Le processus actuel d'allocation des activités introduit également un élément de compétition entre centres, ce qui peut inhiber le réseautage et la collaboration.

Le statut de centre a donc une valeur considérable pour les Centres eux-mêmes, particulièrement en termes de reconnaissance de la marque et de marketing. Les trois quarts de ceux qui ont répondu au questionnaire de l'étude qualifient le statut de Centre de «très important» pour eux, en dépit du faible niveau d'activités de la plupart dans le Projet. Cependant, cette valeur ne reflète pas forcément la valeur ressentie par l'UIT et ses membres, pas plus qu'elle ne reflète l'«excellence». Au fur et à mesure que baisse le nombre d'activités conduites par le Centre (produit de la croissance du nombre de Centres), les Centres ont de moins en moins de motivation pour investir dans l'élévation du niveau des activités du Centre, surtout lorsqu'il n'existe pas de mécanisme d'évaluation ou d'assurance de la qualité pouvant conduire à la perte de statut de centre. Dans ces conditions, l'UIT a effectivement perdu contrôle de l'utilisation de sa marque/nom par les centres, ce qui constitue un élément important de risque pour sa réputation.

Parallèlement, il faut reconnaître que le programme tel qu'il est, est évalué, en termes généraux, par les membres de l'UIT. Cela ressort clairement de commentaires faits par les membres et de l'approbation du Projet par la CMDT en 2010. Le Projet a livré, au cours de la dernière décennie, près de 950 activités qui ont été suivies par près de 30 000 participants issus d'organisations des États membres parmi les pays en développement et les marchés émergents. Il s'agit d'une œuvre considérable, qui a constitué une contribution pour les membres de l'UIT, des organismes clients (ceux dont le personnel a participé aux activités du Centre) et les participants.

Ce rapport ne porte pas principalement sur l'évaluation de la valeur du travail qui a été fait à ce jour, mais sur l'identification de la structure et l'approche pour un nouveau programme qui répondra aux besoins actuels et futurs et permettra d'atteindre la viabilité financière. Cela dit, on estime que le Projet actuel

offre moins à l'UIT et à ses membres qu'il pourrait fournir s'il était restructuré et réorienté vers les priorités de l'UIT.

Comme il ressort de la description ci-dessus, le Projet a sensiblement changé de nature depuis qu'il a commencé il y a une décennie.

- A l'origine il était destiné à renforcer les capacités institutionnelles et ainsi établir l'«excellence» dans un petit nombre de centres de formation, et ensuite, avec le déroulement de la première phase, il a cherché à fournir un cadre pour faire du renforcement des capacités à travers un large éventail de régions et d'institutions.
- Dans la deuxième phase, il est plus devenu un véhicule pour la mise en œuvre d'un volume de formations déterminé par le niveau global de la subvention disponible à partir du Fonds de développement des TIC à travers un groupe sélectionné de centres agréés dans chaque région. Le désir de réaliser des synergies par le biais de réseaux régionaux au cours de la deuxième phase a été partiellement satisfait grâce à des Commissions de direction régionales, mais la quantité limitée de fonds disponibles a également conduit à une concurrence entre les Centres au sein des régions.
- A l'origine, l'intention était de mettre l'accent sur le personnel de haut niveau, mais dans la pratique la plupart des participants aux activités des centres sont des cadres intermédiaires de sociétés d'exploitation des télécommunications et d'organismes de réglementations.
- Le nombre d'activités actuellement menées par an et par Centre – rarement plus de quatre – est trop bas pour permettre au programme d'avoir beaucoup d'impact sur la façon dont fonctionnent les Centres pris individuellement, en particulier là où les Centres sont des institutions telles que les universités ayant des domaines d'activité très élargis.

Sur la base de discussions et d'analyse de l'expérience, on peut en déduire que le Projet a évolué spontanément sur cette lancée plutôt que du fait d'une planification stratégique de l'UIT.

Il a eu des interprétations différentes de la vision, de la définition et de la gouvernance des Centres. La collecte d'informations concernant les Centres et leurs activités n'a pas suivi un format standardisé.

Le futur Projet devra être construit autour:

- d'un ensemble beaucoup plus clair d'objectifs fixés par la CMDT et le BDT;
- d'un engagement clair pour l'excellence et l'assurance de qualité avérées;
- de l'accent mis sur une gamme plus restreinte de questions prioritaires pour l'UIT et ses membres;
- d'une structure administrative claire au niveau aussi bien mondial que régional;
- de la coordination des autres programmes du BDT et de l'UIT; et
- d'un partenariat en développement entre l'UIT et d'autres parties prenantes pour appuyer la mise en œuvre des programmes de Centres.

Ces dimensions du futur Projet sont discutées en termes généraux dans la section 2 et constituent la base du nouveau Projet décrit à la section 3.

1.4 Le contexte changeant du secteur des TIC et du renforcement des capacités

Tous ces défis soulignent la nécessité d'une approche plus stratégique que devra adopter l'UIT à l'égard du Projet, en vue d'en maximiser la valeur aux yeux de l'UIT et de ses membres. Il s'agit surtout de veiller à ce que le Projet soit en phase avec les besoins actuels et futurs.

Les paragraphes ci-dessus montrent comment le Projet de Centres d'excellence a changé au cours des dix années qui ont suivi son introduction. Le contexte du secteur des TIC, de la formation et du renforcement des capacités y a aussi connu des changements considérables au cours de cette période.

Ces deux séries de modifications n'ont pas nécessairement été cohérentes. Le changement dans le secteur des TIC a été tiré par l'évolution rapide des technologies et des marchés. L'évolution des Centres d'excellence a plus été conduite par des dispositions institutionnelles au sein de l'UIT et entre l'UIT et les Centres. Le Nouveau Projet qui doit être mis en place maintenant devra pouvoir mieux répondre aux changements du secteur et du contexte de formation et de renforcement des capacités dont les Centres font partie.

Les mutations du secteur des TIC

Les changements qui ont eu lieu dans le secteur des télécommunications/TIC depuis 2000 sont bien connus de l'UIT et n'ont pas besoin de faire l'objet de discussions ici, à part le recensement de ceux qui ont eu l'impact le plus important sur les besoins de renforcement des capacités. En particulier:

- La restructuration du secteur – construite autour de la libéralisation, la privatisation et la réglementation du secteur indépendant – s'est poursuivie tout au long de la décennie. Presque tous les marchés nationaux des télécommunications sont maintenant très concurrentiels.
- La croissance très rapide des réseaux et services du mobile a étendu la portée des réseaux des zones limitées à la grande majorité du territoire dans la plupart des pays en développement et a élargi les marchés des affaires, du gouvernement et des classes aisées vers les marchés de masse, notamment la majorité des adultes.
- La communication des données, notamment l'internet, a transformé les services de télécommunication, en changeant les priorités des opérateurs de réseaux, des fournisseurs de services et des consommateurs.
- Le potentiel de la large bande dans la fourniture de services grandement améliorés et de la valeur pour le développement est devenu critique pour l'élaboration de politiques et la planification en matière de télécommunications et de TIC.
- Il y a de plus en plus de convergence entre les télécommunications et d'autres marchés de TIC en technologie, organisation de l'entreprise, comportement des consommateurs et réglementation.
- Le nombre d'acteurs sur les marchés de télécommunications a considérablement changé, avec l'importance croissante des opérateurs du sans fil et du mobile, la mondialisation des sociétés de télécommunications, l'avènement de nouvelles entreprises basées sur l'internet, et le rôle croissant et changeant des régulateurs.

Renforcement des capacités en télécommunications et TIC

Ces mutations dans la structure sous-jacente du secteur des télécommunications ont eu un impact profond sur les besoins en renforcement des capacités des acteurs du secteur des télécommunications et sur un ensemble de sources susceptibles de satisfaire ces exigences. Cinq types de changements affectent notamment le contexte plus large du renforcement des capacités en matière de télécommunications et de TIC où évoluent les centres:

- La variété d'acteurs du secteur des télécommunications qui ont besoin de formation et de renforcement des capacités s'est considérablement élargie. En plus d'un ministère ou de ministères de la communication, d'un organisme ou d'organismes de régulation, un marché typique des communications nationales comprend maintenant un éventail d'entreprises concurrentes qui fournissent des réseaux (international, dorsale, accès local, fixe et sans fil), des services (voix, données/Internet, des services de niche, de nouveaux services et applications qui exploitent les réseaux de télécommunications tels que paiement par mobile, m-santé et les réseaux sociaux), et des points d'accès (FAI, cybercafés, etc.). La base de clients potentiels pour les services du Centre est en même temps plus large et plus diverse en conséquence, et en particulier s'étend au-delà des utilisateurs traditionnels de base de la formation du Centre (sociétés de télécommunications, régulateurs et ministères de la communication).

- L'éventail des questions qui concernent les utilisateurs potentiels des services du Centre s'est également élargi et s'est modifié avec l'évolution de la technologie et des marchés. Plusieurs générations de nouvelles technologies, de réseaux et de services ont été mises en place depuis 2000, de l'ADSL à haut débit, la VoIP à l'IPv6, les réseaux NGN à WiMAX, conduisant à de nouvelles priorités en matière de renforcement des capacités techniques. Ces technologies ont changé la nature des thèmes de renforcement des capacités qui existent depuis longtemps – telles que les communications rurales, l'accès universel et la gestion du spectre – et de la politique et des interventions en matière réglementaire. De nouvelles questions à l'interface des télécommunications/TIC et d'autres aspects de la politique publique sont devenues de plus en plus importantes – y compris la cyber sécurité, la propriété intellectuelle et la réglementation des transactions mobiles. Les priorités pour l'UIT et pour les clients du centre sont dans un état constant de flux.
- L'aspect économique de la base des clients pour les participants au Centre a considérablement évolué. La majorité des participants aux activités du Centre proviennent de sociétés d'exploitation de télécommunications et d'agences de régulation. En 2000, la plupart des sociétés d'exploitation qui ont utilisé les services du Centre étaient des entreprises nationales d'État de réseaux fixes aux ressources financières limitées. Aujourd'hui, la plupart des sociétés d'exploitation font partie des entreprises multinationales mondiales avec des niveaux très élevés d'investissement et de revenus. Les agences de régulation, aussi, sont devenues des organisations plus importantes ayant des niveaux beaucoup plus élevés de recettes provenant de licences, droits et autres sources. Ces deux groupes peuvent payer, et paient pour le renforcement des capacités à d'autres fournisseurs, bien plus cher que pour les services offerts par les centres. Il est très difficile de justifier le subventionnement de leur participation aux activités du Centre.
- Une gamme beaucoup plus diversifiée de possibilités de formation est maintenant offerte aux clients potentiels des Centres. A un niveau supérieur, il y a beaucoup de cours internationaux offerts par les fournisseurs commerciaux et universitaires de formation qui couvrent des contenus similaires à ceux offerts par les Centres. Dans de nombreux pays et dans toutes les régions, les universités et autres établissements de formation offrent des cours techniques et de gestion des télécoms qui sont souvent en concurrence avec ceux fournis par les Centres. Dans presque tous les pays, il existe maintenant une gamme de cours de formation commerciale locale, souvent de grande qualité et très souvent accréditée (au moins par les fournisseurs), dans les domaines aussi bien des télécommunications que des TIC, ainsi que des compétences générales de gestion. Le modèle de la Cisco Networking Academy, qui propose des formations standard accréditées en compétences techniques liées à Internet par le biais des institutions locales franchisées, est considéré comme très attractif dans les marchés des pays en développement.
- On observe un changement important dans les conditions de qualification des employeurs des secteurs, tant public que privé, ce qui implique une modification des rapports entre les qualifications universitaires et la formation professionnelle continue. Beaucoup d'emplois professionnels et de gestion sont maintenant annoncés comme exigeant un diplôme de niveau master. Les diplômes postuniversitaires sont également devenus des conditions de promotion au sein des organisations. Ce changement d'exigences de l'employeur – qui n'est pas toujours bien justifié – a entraîné une modification de l'attitude des participants. Il a réduit la valeur perçue du développement professionnel continu générique du type de celui assuré par les Centres, qui ne débouche pas sur des qualifications formelles ayant valeur de carrière, ce qui laisse penser que le travail des Centres peut mieux se concentrer sur des cours spécialisés et des «sujets brûlants». Il a aussi soulevé le désir chez les participants, pour un certain type de certification formelle ou d'accréditation de courses qu'ils suivent, bien que ceci puisse être difficile à justifier ou à réaliser (voir Section 3).

Ces changements dans le secteur des TIC et le renforcement des capacités TIC fournissent le contexte sous-jacent de cette analyse. La troisième phase du Programme des centres ne devra pas chercher à

reproduire ce qui a été fait dans le passé, mais plutôt répondre aux besoins de renforcement des capacités actuelles et futures du secteur des TIC et des clients potentiels dans les pays en développement. Elle devra ajouter à la gamme disponible des possibilités de renforcement des capacités à un prix abordable plutôt que reproduire ou concurrencer ceux qui sont déjà bien fournis. Il devra être clairement identifié comme un nouveau programme.

Ce nouveau programme, qui devrait être mis en œuvre à partir de 2013, devrait combler les lacunes décrites dans la présente section. En particulier:

1. Il devra avoir des objectifs clairs, conformes aux priorités de l'UIT et s'appliquer à toutes les régions (tout en permettant la diversité régionale le cas échéant).
2. Il devra posséder une structure de gestion claire dans laquelle la direction stratégique est exercée par l'UIT/BDT et la gestion opérationnelle est assurée par le Bureaux régionaux.
3. Il faudra qu'il y ait des critères clairs et rigoureux pour le statut de centre. Le mot «excellence» à l'avenir devra bien signifier «excellence» là où il n'a pas actuellement cette signification.
4. Les centres devront être fortement incités à se conformer à des normes élevées dans le programme, notamment l'offre d'une partie importante de l'activité du programme. L'on s'assurera du respect des normes élevées par des mesures fortes en faveur de l'assurance qualité.
5. Le programme devra être financièrement autonome plutôt que de compter sur les fonds de l'UIT.

Les sections 2 et 3 du présent rapport font un exposé des moyens par lesquels ces objectifs peuvent être atteints. La section 4 traite des arrangements financiers appropriés pour un nouveau programme.

Section 2: Principes du nouveau projet

2.1 La valeur du projet pour l'UIT et les États membres

L'historique du Projet de Centres d'excellence, précédemment évoqué, constitue l'un des deux points de départ pour examiner la manière dont le projet devra se poursuivre à l'avenir. L'autre point de départ, qui est finalement le plus important, est l'évaluation de la valeur qu'un projet de centres devra apporter à l'UIT et aux États membres. Cette valeur devra être significative, justifiant l'utilisation importante des ressources administratives et autres de l'UIT et l'utilisation du nom et de la réputation de l'UIT. Le nouveau projet devra s'attacher, à l'avenir, à apporter de la valeur ajoutée plutôt que de soutenir le projet mis en place jusqu'à présent.

Pour que le projet des centres ait de la valeur pour l'UIT et les États membres, il devra ajouter de manière significative:

- à la gamme existante des ressources en renforcement des capacités disponibles pour les secteurs des télécommunications et des TIC des États membres; et ainsi
- à la gestion et aux performances de ces secteurs.

Il faudra également qu'il développe d'avantage le portefeuille des travaux de renforcement des capacités entrepris par l'UIT dans son ensemble et qu'il intègre d'autres activités prioritaires de l'UIT. Il ne doit pas se contenter de reproduire le travail de renforcement des capacités qui est entrepris ailleurs dans l'UIT ou par d'autres organismes et fournisseurs de formation. Ce serait un gaspillage de ressources et une occasion manquée.

Il existe trois principales façons dont la valeur ajoutée significative pourrait être obtenue. Le Projet des Centres ne sera utile que s'il répond à l'un ou plusieurs de ces critères. Il pourrait ajouter de la valeur en:

- a) renforçant les capacités institutionnelles des prestataires de formation dans les pays/régions où celles-ci sont en quantité limitée ou de mauvaise qualité (l'objectif du projet des centres originel de développement de l'ESMT et de l'AFRALTI);
- b) assurant un renforcement des capacités de meilleure qualité que ce qui est disponible dans les institutions de formation existant dans un pays ou une région où les normes existantes sont considérées comme étant de qualité insuffisante pour le bien du secteur; et/ou
- c) assurant un renforcement des capacités sur des thèmes de haute priorité pour l'UIT et d'une grande importance pour les États membres, où l'UIT est capable d'assurer un renforcement de capacités à un niveau qui correspond, au moins à, et est de préférence supérieur à celui offert par des fournisseurs alternatifs.

Le financement disponible est insuffisant pour entreprendre un renforcement substantiel des institutions comme ce qui a été fait avec l'ESMT et l'AFRALTI au début de la première phase. Ce n'est donc pas une option viable pour le projet dans les circonstances actuelles. Toutefois, si le projet est mis en œuvre avec soin, il peut apporter une contribution non financière importante à la capacité institutionnelle des centres et à la diversité de renforcement des capacités disponible dans certaines régions et sous-régions.

Sans une analyse comparative systématique des cours du projet et de ceux qui sont disponibles auprès d'autres fournisseurs, il n'est pas possible de porter un jugement définitif sur la qualité relative des activités des Centres et d'ailleurs. Cependant, dans la plupart des pays/régions, il n'est pas prouvé que les activités actuelles des Centres soient supérieures aux activités de formation ou de renforcement des capacités que l'on peut trouver ailleurs (même si elles sont moins chères).

Les limites du programme des Centres impliquent que la plus grande partie de la valeur soit obtenue de l'UIT et des États membres et tirée d'un programme plus étroitement axé sur le renforcement des capacités, et plus particulièrement dans des domaines du secteur des télécommunications/TIC, que cela n'a été le cas jusqu'à présent. Ce programme portera en particulier sur les thèmes:

- qui sont d'une haute priorité pour l'UIT (comme défini par la Conférence des plénipotentiaires, la CMDT ou d'autres conférences du secteur);
- qui sont d'une grande importance pour les États Membres, surtout les pays en développement et peut-être plus spécialement les PMA (Pays moins avancés) et les PEID (Petits états insulaires en développement);
- là où les occasions offertes par des fournisseurs alternatifs en matière de renforcement des capacités sont en nombre insuffisant ou de mauvaise qualité; et
- lorsque l'UIT est en mesure d'assurer du renforcement de capacités à un niveau élevé en utilisant ses propres ressources ou l'expertise de spécialistes provenant d'autres sources à sa disposition, notamment sa propre liste d'experts.

Un programme plus ciblé constituerait également une occasion de renforcer les institutions à un niveau pédagogique si elle comprend des activités de «formation des formateurs» ainsi que le transfert en ressources pédagogiques et autres.

2.2 Un nouveau projet

Le projet de Centres d'excellence a déjà traversé deux générations/phases, avec des mandats distincts. Dans la première phase, de 2000 à 2006, il s'est concentré sur le renforcement des institutions et l'élaboration d'un programme d'activités en Afrique et dans d'autres régions. Dans la deuxième phase, qui touche maintenant à sa fin, il s'est plus intéressé à assurer une formation en quantité, avec relativement peu d'activités soutenues dans chacun de ce qui est aujourd'hui un grand nombre de Centres désignés. Le fondement du projet des Centres doit changer à nouveau, en partie parce que le financement continu comme par le passé n'est plus disponible, mais surtout parce qu'il ne fournit plus un service offrant la qualité et la valeur requise par l'UIT et ses membres et parce que le changement est nécessaire pour qui veut positionner de manière appropriée pour l'avenir.

Le nouveau projet devra être plus qu'une simple troisième phase de l'activité des Centres. Il devra être un projet qui fournit une occasion de renouveau et de revitalisation de la notion de Centres, d'émergence de nouvelles idées et nouveaux objectifs et de nouvelles méthodes de travail qui soient à l'écoute des besoins actuels et futurs en renforcement des capacités ainsi que de nouvelles réalités financières. Même s'il devra s'appuyer sur les réalisations du passé, il ne devra pas être lié par ces réalisations. Il devrait être une marche positive en avant, concentrée sur les besoins futurs plutôt que sur l'héritage du passé. Il devra chercher à parvenir à une véritable excellence en matière de renforcement des capacités, ciblant des objectifs clairs de l'UIT.

Les principes mis en avant dans cette section du rapport recommandent un cadre, une structure et un *modus operandi* pour un nouveau Projet de Centres sur ce modèle, ce qui permettra à l'UIT de:

- mettre l'accent sur des thèmes et des activités qui sont de grande valeur pour l'UIT et d'un intérêt particulier pour les pays en développement au cours des quatre prochaines années et au-delà;
- cibler des groupes particuliers de participants prioritaires; et
- mettre en place une nouvelle relation contractuelle avec les Centres d'excellence répondant aux critères de sélection et aux normes de performances clairs; et
- aller vers un cadre plus systématique de cours et ateliers de renforcement des capacités de haute qualité accrédités par l'UIT.

L'approche proposée ici permettra une diversité régionale continue, dont la valeur a été appréciée par les membres et qui fournit la flexibilité nécessaire pour répondre aux divers besoins des entreprises, des organismes gouvernementaux et d'autres utilisateurs du programme dans les différentes régions. Toutefois, elle fera en sorte que la variation régionale ait lieu dans une structure globale cohérente pour le programme dans son ensemble, ce qui permet à la diversité d'améliorer les résultats de renforcement des capacités plutôt que pour la commodité administrative ou politique.

Il est prévu que, au moins dans le temps, le nouveau programme proposé dans ce rapport n'ait pas de coûts financiers substantiels pour l'UIT, autres que les coûts liés aux responsabilités de gestion et d'assurance de qualité, et la gestion du temps qui continuera à être nécessaire à Genève et dans les bureaux régionaux. Des dispositions financières transitoires seront probablement nécessaires. Ces questions sont abordées dans la section 4.

Dans le nouveau programme et les accords contractuels signés entre l'UIT et les centres sélectionnés pour ce programme:

- le concept d'«excellence» devra être central et clairement démontré par tous les Centres – il ne devra pas simplement être une réclamation ou une aspiration;
- il devra y avoir des rôles et des responsabilités clairement définis pour l'UIT et pour les Centres, notamment les prestations et les objectifs de qualité pour ces derniers;
- les activités qui sont menées par les Centres devront être gérées par des programmes annuels très médiatisés mettant l'accent sur les priorités de l'UIT et celles des parties prenantes régionales, et sur les domaines où l'UIT peut apporter une valeur ajoutée spécifique qui n'est pas facilement accessible à partir d'autres sources;
- les activités devront s'autofinancer, et recouvrer leurs coûts par le biais soit des Droits ou du parrainage; et
- les activités devront clairement renforcer la marque et la réputation de l'UIT et celles des Centres.

Ces objectifs et la structure du programme devront être énoncés clairement dans une déclaration d'intention précise qui a fait l'objet d'agrément, et par rapport à laquelle les performances peuvent être évaluées à la fin de chaque cycle de programme.

Les paragraphes qui suivent portent sur six questions ou des principes qui sont au cœur de la nature d'un nouveau projet, et dont les implications sont au cœur des recommandations formulées à la section 3. Ces six questions sont les suivantes:

1. Qu'est-ce que l'UIT et le projet veulent dire par «excellence»? Est-ce là le bon terme pour le projet?
2. Quels thèmes ou questions devront constituer des cibles prioritaires pour le projet?
3. Quelles catégories de personnel devront être des participants prioritaires?
4. Quels types d'activités devront être menés? Est-ce que ces activités devront être payantes?
5. Comment devra-t-on comprendre le terme «Centre» dans le nouveau projet?
6. Quelles sont les dispositions nécessaires pour s'assurer que l'«excellence» est réalisée, maintenue, et fournie?

1. Le nom du projet

Au cours de l'étude, deux noms pour le nouveau projet sont apparus, chacun avec des arguments puissants et valides pour en appuyer l'adoption. Un argument était de conserver le nom de Centre d'excellence, tandis que l'autre argument était de le changer en Centre d'expertise. Les partisans de la conservation du nom de «Centres d'excellence» ont fait valoir que le nom est utilisé pour ce projet depuis son lancement à la fin du siècle dernier. Il a donc acquis un solide héritage de perception: les gens

pensent savoir ce que signifie «Centres d'excellence» et ce qu'on peut en attendre – ce qui n'est pas nécessairement ce que l'UIT voulait en faire ou quels étaient ses projets pour l'avenir.

D'autre part, les partisans du changement du nom en «Centre d'expertise» ont fait valoir qu'un tel changement de nom allait impliquer la continuité mais aussi montrer que le nouveau projet est distinct de ses prédécesseurs; qu'il allait l'éloigner de la dévaluation perçue du terme «excellence» auquel certains pensent que le projet existant est associé; et qu'il allait permettre d'harmoniser les Centres plus spécifiquement avec des thèmes particuliers d'activités – un aspect central du nouveau projet qui est recommandé dans la section 3.

Il n'existe pas de définition de l'«excellence» dans les Centres d'excellence actuels. En pratique, le terme a été utilisé de manière ambiguë.

- A ses débuts, le projet aspirait à établir l'«excellence» comme faisant partie du renforcement d'une institution à l'AFRALTI et l'ESMT, plutôt que reflétant vraiment l'«excellence» dans ces institutions.
- Plus récemment, le terme a été utilisé par l'UIT pour faire valoir les normes élevées pour des cours spécifiques assurés dans le cadre du programme, bien qu'il y ait eu peu de validation pratique de l'«excellence» des cours.
- Certains Centres ont aussi utilisé leur statut de «Centre of Excellence» à des fins de marketing comme si ce statut représentait une large approbation par l'UIT de l'«excellence» de leur travail de formation et de renforcement des capacités en général.

Il n'a pas été exigé des Centres qu'ils fassent preuve d'«excellence», soit dans les critères de sélection utilisés pour les attirer dans le projet, ou dans des cibles ou des normes de rendement, ou à travers le suivi et l'évaluation. Ceux qui demandent le statut de Centre n'ont pas été soumis à un examen approprié par l'UIT, et très peu de candidats ont déjà été rejetés. Par ailleurs, les performances n'ont jamais fait l'objet d'un examen rigoureux. Les quelques institutions qui ont perdu leur statut de Centre l'ont perdu parce qu'ils n'ont livré aucun programme du projet plutôt que parce qu'ils ont sous-performé. Il est difficile de voir donc sur quelle base l'«excellence» est actuellement revendiquée, soit au niveau des cours ou des Centres eux-mêmes.

Cela pose des risques importants pour la marque de l'UIT. Si les utilisateurs trouvent que les cours/Centres que l'UIT a étiqueté comme «excellents» font des performances mauvaises ou moyennes, il y aura une diminution de la confiance envers l'UIT, et également de la valeur du statut pour les autres Centres. Maintenant les centres sont également en mesure d'utiliser leur statut en tant que dispositif de marketing dans des contextes qui n'ont rien à voir avec l'UIT. En tant que principal organisme international dans le secteur des télécommunications, l'UIT devrait faire attention à conserver la pleine propriété de sa marque et assurer une forte perception positive de son rôle et de la façon dont elle est jugée par les parties prenantes. L'assurance de qualité est essentielle pour la protection et la promotion de marque de l'UIT, et elle devra être d'une importance capitale dans la manière dont le nouveau projet est prévu et mis en œuvre.

Il y a deux options disponibles pour nommer le nouveau projet:

- La première est de conserver le terme «Centres d'excellence». Si cette option est retenue, alors il faudra qu'à l'avenir le mot «excellence» signifie bien 'excellence'. Des normes élevées devront être établies et maintenues (voir ci-dessous).
- L'alternative serait de renommer le nouveau projet «Centres d'expertise», ce qui marquerait bien une distinction entre le nouveau projet et ses prédécesseurs, faciliterait l'introduction d'un nouveau processus de sélection pour les Centres, et correspondrait plus étroitement avec la focalisation de l'activité des Centres sur des thèmes prioritaires (par exemple «Le Centre d'expertise dans la gestion du spectre») qui est recommandée dans la section 3. Si l'on change le nom de cette façon, l'«excellence» devra être retenue comme le critère critique de l'assurance de qualité.

Voici dans la boîte 1 ci-dessous, une proposition de définition d'un Centre d'expertise:

Boite 1: Définition d'un «Centre d'expertise»

Un Centre d'expertise est une institution de premier plan qui fonctionne avec l'UIT pour atteindre l'excellence dans la formation et le renforcement des capacités dans un domaine donné et spécifique des TIC, des politiques à suivre ou de la régulation. Un Centre d'expertise doit être en mesure d'atteindre des résultats tangibles dans le monde réel, conformes aux exigences, aux normes et aux capacités de l'UIT, à travers des activités de renforcement des capacités qui améliorent les performances des participants et des organisations qui les emploient et contribuent au développement social et économique.

Choisir le nom de «Centres d'expertise» rendrait le sens de «l'excellence» moins critique d'un point de vue de l'image de marque, mais ne devrait pas avoir d'effet sur les points au-dessus. Qu'ils soient décrits comme des «Centres d'excellence» ou «comme Centres d'expertise», les Centres choisis par l'UIT devront offrir des normes élevées, fiables et cohérentes de performance qui attirent les utilisateurs en raison de leur excellente qualité et la valeur de l'expertise nécessaire qu'on en tire. L'assurance de qualité qui garantit «l'excellence» – plutôt que la subvention financière – devra devenir la principale raison pour que les organisations dont le personnel participe à des activités, et les participants individuels choisissent les activités de Centre d'excellence plutôt que des solutions de rechange.

Les centres devront donc offrir des cours et des ateliers qui sont parmi les meilleurs disponibles, plutôt que des activités de qualité moyenne qui prétendent à l'«excellence» à des fins de marketing. L'«excellence» devrait impliquer que l'activité est, d'une certaine manière, spéciale. Elle doit être définie comme comprenant des normes élevées pour:

- la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation (ateliers, cours en ligne et en face-à-face, et autres activités);
- l'expertise technique et les capacités pédagogiques des enseignants et autres personnel impliqués dans l'exécution des activités; et
- la qualité des installations, de l'équipement et du logement.

On trouvera dans la Boite 2 ci-dessous une proposition de définition.

Boite 2: Définition de l'excellence

L'excellence signifie que les centres devront garantir des normes élevées dans trois aspects clés du renforcement des capacités:

- *dans la qualité du contenu, qui devra être rendu par les véritables experts, être approprié pour les besoins des participants; être à jour, fiable et pertinent; et il devra s'appuyer sur du matériel écrit et audio-visuel de haute qualité;*
- *dans la qualité de l'enseignement et de la formation, qui devront être assurées par des praticiens chevronnés, sensibles aux besoins des participants, utilisant des méthodes pédagogiques appropriées, suscitent l'intérêt et l'implication des participants, et du matériel d'appui de haute qualité;*
- *dans la qualité des installations, notamment les lieux de formation et d'alimentation et d'hébergement, les ressources pédagogiques et l'équipement technique nécessaire (y compris équipements de télécommunications, le cas échéant), qui devront être à jour, bien maintenues et appropriées pour les activités concernées.*

Un excellent renforcement des capacités devra répondre aux besoins professionnels des participants et ainsi contribuer à l'amélioration des performances des organisations qui les emploient et au développement économique et social national.

L'UIT devrait avoir la certitude que les Centres offrent des activités qui sont dans le top 25 pour cent des activités comparables au sein de leurs régions afin de mériter l'appellation d'excellence. L'excellence doit être assurée par le respect des processus d'assurance qualité.

Ceci a les conséquences suivantes pour la sélection des Centres et la mise en œuvre des activités des Centres.

- Les Centres devront être sélectionnés sur la base du fait qu'ils peuvent assurer l'«excellence» d'une manière constante.
- Le terme "Centre d'excellence" ou "Centre d'expertise" ne devra s'appliquer qu'aux activités qui sont menées dans le cadre du projet, et ne s'applique pas d'une manière générale à d'autres travaux d'une institution à qui a été accordé le statut de Centre.
- Les performances devront être suivies et évaluées régulièrement afin de s'assurer que cette norme d'«excellence» est réalisée et maintenue.
- Il doit y avoir une procédure d'élimination des Centres qui ne répondent pas aux attentes du projet.

Toutefois, après avoir examiné les arguments pour et contre le changement du nom du projet de «Centres d'excellence» en «Centres d'expertise», nous recommandons de conserver le nom de «Centres d'excellence» pour les raisons suivantes:

- Le Centre d'excellence est devenu un nom de marque de plein droit et est reconnu comme tel à l'échelle mondiale.
- La plupart des programmes de Centres d'excellence ont été bien accueillis pour leur qualité et leur pertinence.
- Les régions et les membres de l'UIT ont exprimé leur appréciation pour le travail du projet de Centres d'excellence, et ont demandé qu'il se poursuive (CMDT-10 Rés. 73).

Compte tenu de la recommandation ci-dessus, tout Centre d'excellence sera qualifié par le thème pour lequel il est sélectionné comme déjà indiqué plus haut, par exemple, Centre d'excellence en gestion du spectre.

2. Thèmes du projet

Est-ce que le Programme des centres devra se focaliser sur un nombre de thèmes spécifiques ou est-ce qu'il devra plutôt s'étendre sur le vaste terrain des télécommunications et de renforcement des capacités en TIC? Si oui, sur quels thèmes devra-t-il se concentrer?

À l'heure actuelle, dans la plupart des régions, les activités au sein du projet se répartissent en quatre ou cinq grandes catégories:

- Politiques et régulation;
- Affaires et gestion;
- Technologie;
- Applications;
- Télécommunications et accès universel.

En effet, ces catégories couvrent l'ensemble des activités qui pourraient être entreprises dans un programme de renforcement des capacités en télécommunications/TIC.

Comme indiqué ci-dessus, la structure de livraison de ces thèmes est significativement différente dans les différentes régions. Dans deux régions – ARB et ASP – les administrations nationales ont été choisies pour coordonner des thèmes spécifiques, avec une ou plusieurs institutions nationales participantes. Dans d'autres régions, une variété de Centres qui ont été sélectionnés au niveau régional peuvent offrir des activités à travers la gamme des thèmes. Quelques Centres tels que IMPACT ont une expertise hautement spécialisée et se limitent à leurs spécialités.

Le choix critique à faire ici consiste à déterminer si le programme devra soutenir les activités pour toute la gamme de renforcement des capacités en télécommunications/TIC potentiel, ou s'il devra concentrer ses ressources et soutien disponibles sur des domaines spécifiques qui constituent des priorités pour l'UIT ou le BDT dans son ensemble (tels que la cyber sécurité), ou qui ont une résonance particulière dans des régions spécifiques (tels que les télécommunications d'urgence dans les Caraïbes qui sont vulnérables aux ouragans). Les facteurs suivants ont été pris en compte ici:

- Dans de nombreux pays, il existe maintenant un large éventail de possibilités de renforcement des capacités disponibles pour les entreprises, les organismes, et les participants locaux. Cela est particulièrement vrai en matière de formation à l'entreprise générique (marketing et ressources humaines par exemple), c'est également le cas dans beaucoup de pays pour ce qui est de la formation en technologie, politiques et régulation spécifique à une industrie. Il serait plus productif pour l'UIT de concentrer ses ressources sur les domaines du renforcement des capacités qui ne sont pas bien couverts par les prestataires de formation commerciaux et universitaires dans les régions concernées. En outre, l'UIT devra éviter de saper la viabilité des secteurs nationaux de renforcement des capacités en TIC, dont le développement est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et devra être encouragé par l'UIT.
- Le programme a des ressources limitées. Même si les activités sont restructurées sur une base financièrement autonome, qui offre des possibilités pour d'autres activités à entreprendre, le nombre d'activités à entreprendre dans le programme sera relativement faible. Une approche tous azimuts, où on inclut une grande variété des sujets au motif que cela est facile à organiser dans les Centres existants ou s'adapte aux préférences de ces centres, risqué de dissiper la valeur du programme de dupliquer le renforcement des capacités qui est déjà offert par des fournisseurs commerciaux et universitaires. Ce n'est certainement pas la meilleure façon d'utiliser les ressources disponibles. Le projet va ajouter plus de valeur s'il se concentre sur des priorités claires et spécifiques qui sont d'une importance convenue pour l'UIT et ses Membres.
- Ces deux points sont particulièrement pertinents pour les activités générales de formation en gestion qui ont été menées dans le cadre du projet. L'expertise de l'UIT se trouve dans l'environnement des télécommunications, non pas dans la formation générale à la gestion.

Le nouveau projet devrait se concentrer sur une gamme définie de thèmes prioritaires spécifiques qui sont identifiés par l'UIT/BDT/CMDT et mis en œuvre à travers un cycle de programme de quatre ans. On propose que ces thèmes soient choisis selon quatre critères:

- Ils devront être des domaines d'activités que l'UIT considère comme hautement prioritaires pour les télécommunications/ICT au niveau mondial ou pour les secteurs télécommunications/ICT dans les pays en développement. De par leur nature, ces thèmes auront été identifiés par la Conférence de plénipotentiaires et la CMDT. On pourrait citer comme exemple de domaines d'activités à grande priorité, la cyber sécurité, la gestion du spectre, le déploiement des réseaux à large bande, et la mise en œuvre de l'IPv6.
- Ils devront être des domaines dans lesquels l'UIT peut mettre à disposition des niveaux élevés de compétence (soit en interne, soit à travers des consultants extérieurs issus de sa liste d'experts) et qui ont un avantage comparatif à cause de leurs responsabilités mondiales. On pourrait prendre des exemples à partir de certains travaux des secteurs spécialisés de normalisation et de radiocommunication de l'UIT. Le travail sur ces thèmes pourrait être financé par les programmes au sein de ces secteurs où les Centres offrent des installations appropriées pour la livraison, un point discuté à la section 4. Ces secteurs ont aussi leurs propres programmes de renforcement des capacités avec lesquels des synergies plus importantes devront être encouragées.
- Ils devront être des domaines qui sont importants pour les pays en développement, et (avec quelques variations) pour les pays en développement dans des régions particulières. Il devrait y avoir une certaine marge de variations régionales dans les priorités pour tenir compte des différences entre les régions, résultant par exemple de niveaux différents de développement ou de circonstances particulières telles que celles de petits états insulaires.
- Ils devront être des domaines dans lesquels il y a une formation insuffisante ou inadéquate disponible auprès de fournisseurs commerciaux ou autres dans la région concernée, et où l'UIT est bien placée pour combler cette lacune. Cela permettra de maximiser la valeur ajoutée par les Centres d'excellence, tout en réduisant le risque que le projet sape la viabilité des entreprises commerciales locales de formation. Il fournit également au programme l'occasion de construire une expertise au sein des régions et ainsi réduire la dépendance à l'égard des experts et des programmes extérieurs.

Les thèmes prioritaires changent avec le temps, rapidement dans le cas des TIC, et il est essentiel que le programme change son orientation en réponse. Par conséquent, un maximum de quatre à huit thèmes prioritaires devront être sélectionnés sur un cycle de programme de quatre ans, conformément au calendrier de la CMDT; ceux-ci devront passer d'un cycle à l'autre car les priorités et les besoins changent avec le temps et le développement de la technologie et des marchés. Il serait possible d'avoir une certaine variation régionale dans les thèmes choisis pour tenir compte des priorités régionales. Les cycles de programme devraient commencer au début de l'année civile suivant une réunion de la CMDT, pour laisser du temps pour la sélection des Centres et autres exigences des nouveaux programmes à mettre en place. On trouvera à la section 3, des détails sur la façon dont cela pourrait être arrangé.

Il y a deux autres avantages à concentrer les cycles quadriennaux sur des thèmes prioritaires:

- Cela permettra l'association de l'activité des Centres d'excellence avec des domaines d'activité particuliers entrepris par une institution plutôt que de laisser entendre que l'institution a l'approbation de l'UIT dans sa globalité.
- Il sera également plus facile de construire des synergies entre le projet, d'autres aspects du renforcement des capacités du BDT, telle que l'Académie de l'UIT, les activités de renforcement des capacités et d'orientation politique d'autres bureaux de l'UIT, ainsi que les activités des groupes d'étude. Ceci permettra de réaliser une meilleure intégration des Centres dans le travail global de l'UIT et d'avoir une compréhension plus cohérente du rôle de l'UIT parmi les parties prenantes.

Les thèmes adoptés pour un cycle de quatre ans devraient émerger du dialogue entre l'UIT et les parties prenantes, notamment les évaluations des besoins réalisées par la Division RCH et les bureaux régionaux au niveau mondial et régional (voir également section 3). Le Groupe de travail sur les initiatives de renforcement des capacités qui est établi conformément à la Résolution 40 de la CMDT 2010 devra également jouer un rôle, à côté de cette évaluation des besoins, dans l'élaboration de recommandations à la CMDT, qui est l'endroit où les thèmes prioritaires pour le cycle de programmes à venir devront être décidés.

Un certain nombre de thèmes ont émergé des discussions avec les parties prenantes, qui suggèrent la portée et l'ampleur des thèmes qui seraient appropriés. Ceux-ci doivent être assez bien ciblés pour représenter des priorités claires, mais aussi suffisamment larges pour soutenir un programme cohérent d'activités sur une période de quatre ans. Parmi les exemples de thèmes ciblés qui pourraient être pris en considération selon l'échelle appropriée figurent:

- Les aspects politiques et réglementaires
- La gestion du spectre
- La politique, le développement et le déploiement de la large bande
- Les nouvelles technologies sans fil
- La cyber sécurité
- Le développement des ressources humaines dans le secteur des TIC.

Des thèmes de cette portée et de cette ampleur vont permettre aux Centres d'offrir à la fois des cours couvrant le thème dans son ensemble et adaptés à une grande variété de participants potentiels, ainsi que plus de cours et d'activités d'ordre exceptionnels conçus pour répondre aux besoins ponctuels de groupes de clients particuliers ou de situations particulières. Des cours généraux pourraient être conçus pour une utilisation dans toutes les régions et dans un certain nombre de Centres, grâce à des experts reconnus de l'UIT et des ressources de l'Académie de l'UIT ainsi que du personnel local, tandis que les cours plus spécifiques pourront être conçus sur une base ponctuelle ad hoc pour traiter des questions d'une importance particulière au niveau local. Ceci est discuté dans le paragraphe D et la section 3 ci-dessous.

L'UIT est à présent occupée dans les réunions de la CMDT, et le nouveau programme devra être mis au point en 2012, lorsque les arrangements de financement actuels arriveront à leur fin. Le BDT/RCH devra engager un processus d'identification des thèmes prioritaires appropriés au cours du premier trimestre de 2012, de sorte que le nouveau programme puisse être lancé au cours de 2013 et 2014. Cela donnera le temps d'acquérir de l'expérience et d'en tirer des leçons qui pourraient être nécessaires avant la CMDT de 2014.

3. Les participants au projet

A l'origine, on espérait que le projet des Centres allait cibler le renforcement des capacités du personnel de haut niveau dans les ministères, agences de régulation et entreprises de télécommunications. En pratique, cependant, il s'est avéré difficile d'attirer des cadres supérieurs à participer aux programmes d'activité du projet, et la plupart des activités ont été orientées vers la formation technique ou de gestion à un niveau plus bas dans les structures organisationnelles. Quelques activités de haut niveau ont été entreprises mais elles n'ont généralement pas eu lieu dans les locaux des Centres.

Il y a un certain nombre de raisons pour lesquelles il s'est avéré difficile d'attirer des cadres supérieurs dans des activités au sein du programme. En particulier:

- Les cadres supérieurs ont des préférences et des besoins particuliers en matière de renforcement des capacités. Leur temps disponible est généralement compté. Ils préfèrent donc les activités de deux ou trois jours aux activités de plus longue durée du type de celles qui sont assurées dans les Centres.

- Ils sont réticents à participer aux manifestations qui portent l'étiquette de «formation», qui sont mises en œuvre dans le cadre de programmes de formation, ou se tiennent dans des institutions de formation, en particulier s'il s'agit d'institutions où ils préféreraient envoyer du personnel subalterne. En général, ils préfèrent fréquenter des événements où ils rencontrent ceux qu'ils considèrent comme leurs pairs.
- Ils ont d'autres occasions de partager leur expérience avec leurs pairs, notamment d'autres manifestations de l'UIT (par exemple les événements de TELECOM, le Symposium mondial des régulateurs et le Forum mondial des leaders de l'industrie qui le précède), les événements organisés par d'autres organismes mondiaux ou régionaux (tels que la Conférence mondiale du mobile GSMA et les fora régionaux de l'association de régulation), ainsi que les activités de renforcement des capacités de haut niveau qui se tiennent en dehors de leur propre région.
- La plupart des Centres d'excellence n'ont pas les installations et le prestige qui sont susceptibles d'attirer les cadres supérieurs. Ils trouvent qu'il est plus facile de développer des activités pour le personnel de niveau moins élevé et qui sont basées sur les programmes de travail existants plutôt que de concevoir des événements ponctuels pour les cadres supérieurs. Au cours des discussions en vue de la préparation du présent rapport, il est apparu qu'on ne peut pas faire usage de la marque "Centres d'excellence" si on veut réussir à couvrir *aussi bien* les événements de haut niveau susceptibles d'attirer des cadres supérieurs de l'administration et des affaires *que* la formation pour les personnels technique et de gestion de niveau inférieur. Il serait également très difficile d'élever le projet de son niveau actuel de participants à un niveau plus élevé, en raison de la façon dont il est actuellement considéré par les parties prenantes. On propose donc que le nouveau projet mette l'accent sur les niveaux de gestion en dessous de celui des cadres supérieurs de gestion.

Cependant, il y a des arguments solides en faveur de la mise en place par l'UIT d'activités plus systématiques visant les cadres supérieurs de l'administration, des agences de régulation et des entreprises de télécommunications/TIC, sans oublier les mêmes thèmes prioritaires sélectionnés pour les programmes des Centres. Une option serait le développement d'un programme distinct d'événements de renforcement des capacités de haut niveau qu'on pourrait appeler Fora de Leadership de l'UIT. Comme indiqué ci-dessus, des événements de ce genre devront être:

- dirigés spécifiquement vers les niveaux les plus élevés de gestion – dans l'administration, les agences de régulation, les sociétés d'exploitation et autres organisations de télécommunications/TIC – avec une participation limitée selon le grade;
- dotés d'experts internationaux de haut standing;
- tenus sur des périodes relativement courtes (deux à trois jours), et souvent en même temps que d'autres événements de l'UIT fréquentés par les cadres les plus élevés de gestion;
- tenus dans les installations et avec un hébergement de haute qualité.

L'UIT envisage sérieusement de mettre en place un programme de leadership de l'UIT dans ce sens, à l'intention du personnel de haut niveau des pays en développement. Cela pourrait se faire en association avec un ou des organismes extérieurs de financement tels que la Commission européenne, la Banque mondiale ou les banques régionales de développement.

4. Activités du projet

Les activités entreprises dans le cadre du projet des Centres varient considérablement d'une région à l'autre, mais aussi partagent des points communs importants. Les paragraphes suivants touchent à:

- la programmation globale régionale des activités;
- les sujets d'activités/contenu et modes de prestation;
- l'accréditation des activités du programme; et
- les droits et subventions.

Programmation mondiale contre programmation régionale

A l'heure actuelle:

- les grands paramètres du projet des centres sont gérés par le BDT/RCH à Genève;
- les programmes régionaux sont développés annuellement lors des réunions de groupes de direction régionaux comprenant des représentants de l'UIT à Genève, des Bureaux régionaux, des Etats-membres et des Centres/nœuds régionaux;
- la mise en œuvre des programmes régionaux est supervisée par les Bureaux régionaux et le BDT/HCB.

Cela a permis au programme d'activités d'évoluer de manière très différente dans les différentes régions. Dans la région Amériques, par exemple, il est presque entièrement constitué d'activités en ligne qui sont assurées par des universités, tandis que dans la région Afrique, il est presque entièrement assuré à travers des programmes en présentiel mis en œuvre par les établissements spécialisés dans la formation du secteur des TIC. Dans la plupart des régions, les établissements de formation qui tiennent lieu de Centres/nœuds relèvent directement du Bureau régional, mais dans les régions arabes et en Asie – Pacifique, il y a également un niveau national au sein de la structure des Centres dans lequel les administrations des pays individuels se sont vu attribuer la responsabilité de thèmes particuliers relevant du programme par groupes de direction régionaux.

Il y a des avantages significatifs à la fois dans la cohérence globale et la diversité régionale, et on envisage que le nouveau programme s'appuie sur les deux. Cependant, dans tout programme de ce genre, il est important que la marque ait une identité forte et claire pour ses parties prenantes. Cela implique la nécessité d'une plus grande cohérence et coordination, en particulier dans la détermination de l'orientation stratégique du programme et des moyens de mise en œuvre.

Un des plus grands défis avec le programme tel qu'il est, c'est la nécessité de rationaliser ses activités d'une manière plus ciblée et coordonnée, de sorte que les Centres ne s'engagent que dans les seules activités où ils ont des compétences supérieures, ce qui va ajouter de la valeur à l'UIT ou à ses Membres et constituer l'« excellence ».

Le nouveau programme d'activités se développera comme suit:

- Le programme sera exécuté sur un cycle de quatre ans, autour du calendrier de la CMDT.
- Chaque cycle quadriennal devra se concentrer sur quatre à huit thèmes principaux qui sont d'une haute priorité pour l'UIT et ses Etats Membres.
- Chaque région devra être en mesure d'adopter un maximum de quatre thèmes régionaux à la place de quatre des thèmes généraux qui ont été choisis, à condition que ces derniers traitent de priorités régionales qui sont au moins aussi importantes pour leur région que les priorités mondiales qu'ils remplacent.
- Les Centres devront être sélectionnés pour un seul cycle de programme quadriennal selon leur capacité à mener assurés des activités dans un ou plusieurs des thèmes retenus dans leur région. Il ne devra pas y avoir plus de six centres par région.
- Les programmes annuels d'activités devront être acceptés par les groupes de direction régionaux, selon les évaluations des priorités et besoins régionaux. Les Centres ne devront pas tenir le rôle principal dans la détermination du contenu de ces programmes.
- Les activités devront être bien diffusées et promues bien avant leurs mises en œuvre, de la même manière que les cours universitaires et commerciaux d'autres fournisseurs.

Sujets des activités et mode de dispense

Comme indiqué plus haut, le présent programme porte surtout sur des cours et des ateliers pour les cadres moyens techniques et professionnels. Ceux-ci peuvent être classés en deux catégories, selon le contenu et le mode de dispense.

Du point de vue du contenu, les cours et ateliers peuvent être divisés en trois groupes principaux:

- a) ceux qui traitent de questions particulières propres à une industrie (par exemple la gestion du spectre, communications rurales, régulation, modélisation des coûts);
- b) ceux qui s'occupent généralement de sujets généraux de gestion tels que les finances et la gestion des ressources humaines;
- c) ceux qui s'occupent de l'application de sujets généraux de gestion tels que les finances et les ressources humaines au secteur des télécommunications/TIC.

Ce qui va fondamentalement déterminer si des activités données sont menées dans le nouveau programme sera leur pertinence par rapport aux thèmes choisis par la CMDT. Dans ce cadre thématique globale, la pertinence des différentes activités à inclure dans le nouveau programme devra être déterminée par la valeur qui peut être ajoutée par un programme de l'UIT et par la disponibilité ou non des possibilités de formation comparables par fournisseurs alternatifs.

- Le groupe a) ci-dessus comprend des sujets propres à l'industrie et qui constituent une haute priorité pour l'UIT, des sujets dans lesquels l'UIT a une expertise particulière, où il y a peu de formation commerciale alternative disponible. Cependant, à l'heure actuelle, le programme assure également des cours et des ateliers sur des sujets pour lesquels une formation commerciale et universitaire alternative ange est largement disponible.
- Les sujets de gestion générale dans le groupe b) ci-dessus sont en général bien couverts par les établissements de formation commerciaux et universitaires. Il faut trouver des arguments en faveur de l'allocation par l'UIT de ressources pour la conception et la délivrance de cours de gestion générale de ce type, et il est peu probable que ces cours soient de meilleure qualité que les alternatives locales.

Le nouveau programme devrait concentrer ses activités dans les catégories a) et c), mais pas b). On propose donc ce qui suit:

- Le nouveau programme devra accorder la priorité aux cours et ateliers sur des sujets qui constituent une haute priorité pour l'UIT (selon la CMDT), des sujets dans lesquels l'UIT a une expertise particulière, où il y a peu de formation commerciale de rechange disponible (voir le paragraphe a) ci-dessus).
- Le nouveau programme ne devra pas soutenir des activités qui soient en concurrence avec d'autres fournisseurs de renforcement des capacités existants, qu'ils soient commerciaux ou universitaires lors que ceux-ci sont déjà de niveau suffisant. Au contraire, l'UIT devra accueillir et encourager le développement de fournisseurs indépendants de renforcement des capacités de haut niveau en télécommunications et TIC, qu'ils soient universitaires ou commerciaux.

Comme d'autres fournisseurs de formation, le programme d'activités des Centres a fait usage de trois principaux modes de dispense:

- i. Des cours ou des ateliers ponctuels ou présentiels conçus pour répondre aux besoins d'un groupe spécifique de participants potentiels. Ces cours ou ateliers devront répondre soit à la demande exprimée par le secteur régional des TIC ou à des besoins tels que perçus par l'UIT à Genève ou dans ses Bureaux régionaux.
- ii. Des cours standard en présentiel répondant à une demande commune et répandue de renforcement des capacités dans un domaine thématique particulier (tel que la gestion du spectre), qui peuvent être conçus soit par l'UIT, soit par des centres individuels, qui peuvent être assurés selon des normes communes à des régions ou à tous les membres de l'UIT, et qui

peuvent se répéter dans des endroits différents et dans le temps sans la nécessité de beaucoup de nouveau matériel pédagogique.

- iii. Des cours en ligne standard, portant sur les mêmes questions que ii. ci-dessus, mais qui sont dispensés sur une période plus longue, par apprentissage à distance. Presque toutes les activités de la région AMS sont de ce type, et les cours en ligne représentent une part importante des activités dans la plupart des autres régions.

Les programmes de travail qui ont été adoptés par les Commissions de direction régionales dans la plupart des régions se sont pour l'essentiel concentrés sur des cours présentiels d'un type qui est devenu classique dans le renforcement des capacités en télécoms/TIC. Il est possible d'introduire encore plus d'innovation dans la délivrance des cours, par exemple en introduisant des cours d'immersion intensive. Les cours en ligne semblent aussi se dérouler selon le style traditionnel, et ne semblent pas utiliser les méthodes d'apprentissage à distance plus sophistiquées de plus en plus en usage dans les universités.

Le risque avec ce type de programme est qu'il s'appuie trop sur ce que l'institution qui a le statut de Centre propose déjà, plutôt que d'offrir un programme plus particulier qui soit fortement et positivement de marque pour l'UIT. Cela peut constituer un problème particulier avec les cours en ligne où le travail du Programme des centres ne représente qu'une petite partie du programme de travail des grandes universités.

Ces trois modes de dispense sont tous appropriés pour le nouveau projet. Cependant, il est nécessaire d'améliorer les curriculums et les modes d'exécution pour que les cours réalisent l'«excellence» dans le contexte actuel de renforcement des capacités. En particulier, il faut:

- une plus grande cohérence dans l'exécution des activités sur des thèmes particuliers (ce qui est essentiel pour tout processus approprié de certification ou d'accréditation);
- de nouveaux types de cours traitant une gamme différente de besoins;
- une utilisation plus dynamique et plus créative des outils en ligne pour améliorer l'expérience des participants, notamment les séminaires en ligne, les forums de discussion, etc.

Ces éléments sont développés dans la section 3.

Certification et habilitation

Il a été question récemment dans le BDT de l'attribution d'attestations de participation aux cours parrainés par l'UIT. À l'heure actuelle, les certificats sont délivrés à l'issue de nombreux programmes de Centres, soit par l'UIT soit par les Centres, mais ceux-ci ne portent généralement que sur la réalité de la fréquentation de ces cours, et ne sont basés sur aucun test des connaissances acquises. Les certificats de ce type sont très appréciés par les participants, mais ont peu de valeur pour l'UIT ou pour les employeurs.

Les bureaux régionaux sont d'avis que la délivrance d'attestations de participation ne devrait pas être arrêtée, car c'est une bonne visibilité pour l'UIT. Ils soutiennent en outre que les membres qui sont dans les régions s'attendent maintenant à recevoir ces certificats, après de nombreuses années d'existence de cette pratique. Ils recommandent, toutefois, que la délivrance des attestations de participation soit déléguée aux directeurs régionaux. Cependant, ils proposent que la pratique de la délivrance des attestations de participation soit interrompue au BDT. Seuls les certificats attestant de réalisations concrètes seront délivrés et signés par le Directeur du BDT. Ainsi, il sera clair qu'il y a une plus grande valeur attachée aux certificats signés par le directeur par rapport à ceux signés au niveau régional.

La question de l'habilitation est plus importante. À l'heure actuelle, le Projet des Centres offre des activités qu'on décrit généralement comme étant du développement professionnel continu plutôt que des études universitaires ou quasi-universitaires. Ces activités ne sont généralement pas accréditées par des institutions académiques et ne fournissent pas aux participants des occasions directes de progresser vers les qualifications académiques, mais lorsque les universités assurent des activités en tant que Centres il peut y avoir de l'habilitation dans certains cas.

Il existe un soutien pour l'idée de s'acheminer vers l'habilitation universitaire au sein de l'UIT, et la présente étude s'est penchée sur la faisabilité de cette proposition.

L'habilitation universitaire peut prendre différentes formes, mais doit se fonder sur des normes vérifiables de performance des étudiants qu'une université ou une autre institution d'habilitation considère comme répondant à ses besoins et non susceptibles de faire baisser le niveau de ses qualifications. Quatre approches de l'habilitation ont été envisagées:

- La première approche est que l'organisation d'exécution (dans ce contexte, les Centres plus l'UIT) cède le processus de qualification à une agence universitaire d'habilitation comme un jury d'examen et, en fait, adopte des curriculums qui ont été conçus par cet organisme/jury. Cela constituerait une limitation du contenu que l'UIT est en mesure d'assurer dans les cours en question, et peut ne pas répondre aux exigences régionales, professionnelles ou des praticiens. L'organisme extérieur aura certainement besoin de supervision et probablement de gestion d'une forme de processus d'examen.
- La deuxième approche est celle où l'organisme d'habilitation cède le processus d'évaluation à un autre organisme, tel que l'agence d'exécution (UIT ou centres dans ce cas), mais avec un niveau élevé de contrôle visant à garantir que les normes ne tombent pas en dessous de celles de l'organisme d'habilitation. L'UIT elle-même n'a pas la capacité de gérer ce processus et le travail d'évaluation devra être entrepris par les Centres. Une université habilitante procédera à un examen de la crédibilité de chaque Centre pour décider si elle devra s'exposer au risque de réputation que comporte la cession de l'habilitation dans ces conditions.
- Une troisième approche qui se dessine parmi les écoles de commerce est la formation d'une association qui définit les normes académiques nécessaires et fournit une habilitation à ses membres. A certains égards, c'est tout à fait similaire à la sélection par l'UIT de certaines institutions comme Centres d'excellence, mais ceci est soumis aux mêmes questions de validation: est-ce que l'UIT serait capable d'assurer l'«excellence» à des fins d'habilitation alors qu'elle n'a pas nécessairement été en mesure de l'assurer dans le projet actuel?
- Une quatrième approche a récemment émergé qui est orientée de façon plus explicite vers le développement professionnel continu plutôt que vers des cours universitaires traditionnels. Elle est construite autour d'une combinaison de l'auto-évaluation par les institutions d'exécution – qui dans le cas du projet des Centres pourrait être une combinaison de l'UIT et des Centres eux-mêmes – avec une évaluation par les pairs. L'organisation qui a développé cette approche – Open ECB Check – a établi des partenariats avec un certain nombre d'agences des Nations-Unies, dont la FAO, l'UNITAR et l'UNU, avec la Banque mondiale, et avec des agences internationales de développement, notamment SPIDER et IICD.

La plupart de ces approches seraient difficiles à appliquer aux stages de courte durée qui ont constitué l'essentiel de l'activité du projet des Centres à ce jour et continueront à prédominer dans le nouveau projet. Ces cours sont trop variables, offrent une gamme trop étroite de possibilités d'apprentissage, et sont coûteux pour être validés par les agents d'habilitation. Il y a donc peu de choses qui pousseraient les agences d'habilitation classiques de le faire. Toutefois, le quatrième modèle décrit ci-dessus est explicitement destiné à soutenir de tels cours. Le BDT va explorer la possibilité d'établir un accord d'habilitation avec Open ECB Check, en vue d'une mise en œuvre complète à partir de 2015 si l'approche Open ECB Check semble appropriée pour les besoins de l'UIT.

Des cours plus longs, où l'exécution peut être standardisée par des processus communs de curriculum et d'examen, seraient plus susceptibles de revêtir de l'intérêt pour les universités qui offrent l'habilitation, à condition que les activités du programme des Centres soient en mesure de répondre à leurs critères académiques. Une évolution vers un programme académique accrédité nécessiterait donc qu'on se tourne vers plus et plus de cours standardisés. On trouvera dans la section 3 quelques suggestions à ce sujet.

Droits de formation et subventions

Il n'y a actuellement pas de cohérence dans les opinions sur le paiement de droits de formation au sein du projet des Centres. L'obligation de s'acquitter de Droits d'inscription est plus probable dans certaines régions que dans d'autres. Dans les régions, ils peuvent être exigés pour certaines activités mais pas pour d'autres. Où ils existent, ils semblent être significativement inférieurs aux taux du marché, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas être suffisants pour couvrir les coûts, en particulier si les coûts de collecte sont pris en compte. La facturation et l'encaissement des droits peuvent être assurés par l'UIT au niveau central ou par les Centres directement. Lorsque ceci implique une utilisation importante du temps du personnel de l'UIT, il est clair que ce n'est pas rentable.

Les points de vue des Centres et des participants concernant les droits et subventions peuvent être résumés comme suit:

- Beaucoup de participants aux activités des Centres d'excellence viennent d'organisations – entreprises de télécommunications et régulateurs – financièrement bien dotés, et peuvent facilement se permettre de payer les prix du marché pour la formation. Par ailleurs, ils paient des droits de formation importants et des coûts logistiques (voyage, hébergement et séjour) pour de la formation dans des contextes autres que celui des Centres.
- Cependant, il semble que beaucoup d'organisations utilisatrices s'attendent à ce que les activités de l'UIT soient gratuites pour les membres de l'UIT, ou au moins fortement subventionnées par l'UIT (voir ci-dessous).
- Il y a parfois des situations anormales lorsque le même programme est offert par différentes parties de l'UIT à des taux différents, selon qu'il est offert par le projet des Centres (payant) ou à travers un autre programme (gratuitement).

L'UIT a des ressources limitées, certainement par rapport aux phases précédentes du projet. Il est possible que les fonds ne soient pas aussi facilement disponibles pour faire subventionner le projet des Centres d'excellence, soit par l'ICTDF, soit par les budgets de fonctionnement de l'UIT. La question de futurs arrangements financiers pour le projet est traitée plus en détail à la section 4, mais il faut dire que le nouveau projet devrait chercher, dès que possible, à fonctionner sur la base de l'autonomie financière par le biais de recouvrement des coûts, qui peut être réalisé par un mélange de droits de formation et de parrainage des activités des Centres. Il est essentiel pour le concept de nouveau projet, défini à la section 3, qu'il devrait attirer des participants en raison de son «excellence» plutôt que parce qu'il n'est pas cher ou est subventionné. Quels que soient les modalités de financement de transition nécessaires, l'autonomie financière est un facteur critique dans le moyen et le long terme.

Certains Membres de l'UIT ont fait valoir que les activités des Centres devraient, en principe, être gratuites pour les membres, c'est-à-dire subventionnées par le budget de l'UIT qui est alimenté par les contributions des membres. Cet argument ne saurait être soutenu, pour les raisons suivantes:

- Le budget global de l'UIT est limité. Les activités des Centres ne peuvent être fournies gratuitement que si d'autres activités ne sont pas assurées, ce qui signifierait une décision de l'UIT/BDT (ou de la CMDT) selon laquelle les activités des Centres sont plus importantes que d'autres utilisations possible des fonds disponibles, en particulier d'autres activités actuellement en cours.
- Rendre les activités des Centres gratuites pour les membres limiterait le nombre d'activités pouvant être menées à celles qui pourraient être logées dans le budget disponible. Un programme basé sur des droits et un parrainage est moins limité.
- Les activités et installations de l'UIT ne sont pas toutes gratuites pour les membres. Il est normal que des associations basées sur l'adhésion de membres comme l'UIT offrent certains services en contrepartie des contributions des membres et d'autres personnes comme paiement additionnels. Exiger que tous les services assurés par l'UIT soient gratuits pour ses membres, limiterait en principe, les services que l'UIT peut offrir.

- Les droits ne constituent qu'un élément du coût de participation à une activité du projet des Centres ou de renforcement des capacités. Les participants voyageant à travers les frontières nationales sont susceptibles de supporter des coûts beaucoup plus élevés en voyage, hébergement et séjour qu'en frais. Le subventionnement des droits ne constituent donc pas une incitation, sauf pour les participants venant des villes ou pays hôtes.
- La capacité des clients (c'est-à-dire des organisations qui emploient des participants) à payer pour des activités a considérablement changé depuis les débuts du projet des Centres. L'utilisation des ressources limitées de l'UIT pour subventionner des entreprises de télécommunications rentables et des agences de régulation financièrement bien dotées serait très discutable. En termes de réalisation des objectifs de l'UIT (comme mettre l'expertise à la disposition de ceux qui autrement n'en auraient pas eu les moyens), il serait plus efficace de concentrer les ressources disponibles sur les participants potentiels qui sont véritablement dans l'incapacité de soutenir la participation – par exemple, ceux des agences gouvernementales dans les PMA et les petits États insulaires. Il est vrai qu'il peut être difficile de faire un test des besoins dans un tel contexte, tout comme avec d'autres dispositions en matière de bourses, cependant il est préférable d'adopter cette solution que d'utiliser de maigres ressources pour des subventions généralisées.

Comme indiqué plus haut, l'UIT et ses Membres devront voir les Centres comme des sources de formation de qualité plutôt que de la formation à bon marché. Les organisations qui peuvent se le permettre ne devront pas être subventionnées afin d'encourager leur participation; elles devraient participer parce que le projet des Centres offre une bonne formation à un prix équitable.

Dans le même temps, il est possible de développer des accords de partenariat et de parrainage avec d'autres organisations, y compris les organismes internationaux de développement, d'autres organismes du secteur des TIC et les entreprises commerciales (par exemple sur le modèle des Cisco Networking Academies et du Programme des centres de formation à l'Internet du BDT). L'organisation de partenariats et des parrainages prévoient la possibilité de mise en œuvre d'activités sur une base de gratuité, ou de mise de subventions/bourses à la disposition des organisations/participants n'ayant véritablement pas le moyen de payer des frais. Il y a une discussion des dispositions financières basées sur cette approche à la section 4.

5. Signification du mot "Centre"

Tout comme celle du mot «excellence», la définition du mot «Centre» au sein du projet est nécessaire.

A ses débuts, le projet était concentré dans deux établissements de formation axés sur les TIC en Afrique, pour lesquels il était très important dans le soutien au renforcement des institutions (y compris des installations) et l'augmentation des volumes de travail. Beaucoup de Centres d'aujourd'hui sont des institutions beaucoup plus étendues, comme les universités, où la plus grande partie du travail a peu de choses à voir avec l'UIT ou avec le projet des Centres. Le volume des travaux entrepris par chaque Centre dans le projet est désormais très faible – généralement trois activités ou moins par an – et constitue ainsi une petite partie de leurs activités. Cela est vrai même des deux institutions d'origine en Afrique, pour lesquelles d'autres partenariats sont maintenant beaucoup plus importants.

Il en résulte que le statut de «Centre d'excellence» est actuellement accordé par l'UIT, sur la base d'un très petit nombre d'activités, à des institutions qui peuvent ensuite l'exploiter pour se faire connaître plus largement. La valeur de l'association avec l'UIT à des fins de stratégie de marque a été mentionnée par un grand nombre de Centres qui ont donné la preuve que le statut de Centre est l'un des avantages les plus importants pour eux, cependant il est très important pour l'UIT que ce statut ne soit pas utilisé de manière abusive. Il n'est pas bon que l'UIT permette que son nom, son logo et sa réputation soient utilisés de façon relâchée par des organisations qui sont très en dehors de la portée de son autorité.

Il est évident que la désignation par l'UIT d'une institution comme une université comme «Centre» au sein de ce programme ne devrait pas s'étendre aux travaux de l'université dans son ensemble – par exemple, pour ses travaux en sociologie, en droit, voire en génie électrique. L'UIT n'a aucun moyen de valider la qualité de cours et d'ateliers en dehors du programme, et ne doit pas donner l'impression de le faire. Le

titre de «Centre d'excellence» devrait être limité, tout au plus, au département ou à l'institut au sein de l'institution/université élargie qui travaille sur le projet. L'UIT allait avoir encore plus à régler ce problème si les «Centres» étaient définis plus précisément, de sorte que le statut du Centre soit associé à un ou l'autre des thèmes sélectionnés par la CMDT pour un cycle quadriennal de programme (voir paragraphe B ci-dessus).

Une question distincte se pose sur le modèle différent pour la gestion du programme qui a été adoptée dans les régions ARB et ASP, et à laquelle la région Asie-Pacifique est particulièrement attachée. Dans ce modèle, certaines fonctions de Centres ont été prises par les administrations nationales sélectionnées, dont chacune a la responsabilité d'un thème particulier dans le programme (par exemple pour la formation sur la régulation), et ce thème est exécuté par un ou plusieurs fournisseurs de formation dans le pays qui sont responsables devant l'administration nationale, au moins autant que devant l'UIT.

Il y a des avantages et des inconvénients dans cette approche, mais il a un certain nombre de préoccupations importantes à ce sujet. Les avantages incluent la possibilité de réunir l'expertise de toute une gamme de parties prenantes au sein d'un pays donné. Il peut y avoir cependant quelques inconvénients. Il s'agit notamment du risque que la formation soit basée sur un modèle de pays unique qui peut ne pas convenir à d'autres pays de la région; le risque de politisation du programme; la possibilité que l'adoption de certains pays d'accueil comme «Centres» rende difficile la participation de certaines personnes venant de certains pays à des activités (pour des raisons culturelles, politiques ou financières); la difficulté d'appliquer l'assurance de qualité en l'absence d'un processus de sélection concurrentiel; et le défi qu'un autre modèle de ce genre pose à l'orientation stratégique globale du programme.

La stratégie adoptée dans ce rapport est celle d'un modèle de concurrence pour la sélection des Centres. Cependant, on reconnaît qu'il existe un soutien fort pour ce modèle alternatif dans cette région, et il y a des arguments solides en faveur de tester ce modèle dans le nouveau programme. Là où les administrations s'intéressent aux activités du ou des Centres d'excellence, elles devront le faire en soutenant et/ou «garantissant» les Centres qui sont sélectionnés par concurrence au sein de leurs juridictions.

6. Assurance qualité

Les dernières questions à prendre en compte ici concernent l'évaluation et l'assurance qualité. Afin de s'assurer que les programmes Centres assurent l'excellence, il est nécessaire d'établir des critères pour évaluer les normes d'excellence ou de performances et aussi élaborer des indicateurs de performance ou des références clés pour le contenu du programme ou les normes d'enseignement dans les accords entre l'UIT et les différents Centres. Si possible, on pourra tenter d'évaluer l'impact des programmes de Centres sur les performances des participants dans leurs lieux de travail.

Beaucoup de personnes consultées au cours de cette étude considéraient le manque d'assurance de qualité comme ce qu'il y a de moins satisfaisant. Il y a un fort sentiment parmi les parties prenantes que le projet devrait chercher à obtenir des résultats qui soient au moins au-dessus de la moyenne, et de préférence de manière substantielle, et pas seulement parce que le projet prétend offrir l'excellence, mais aussi parce que l'excellence est quelque chose que l'UIT devrait chercher à réaliser tout au long de son travail.

Cette lacune dans le projet doit être traitée comme une priorité dans tout nouveau projet. Des mesures d'assurance de qualité doivent être mises en place:

- dans le processus de sélection des Centres;
- dans les dispositions contractuelles en vue de l'exécution des activités du projet;
- dans l'évaluation des activités et des Centres; et
- dans l'évaluation globale des résultats du projet.

Les modalités relatives à ce sujet figurent à la section 3, et on trouvera des propositions d'approches aux défis spécifiques d'assurance de qualité dans les annexes du rapport.

La qualité des formateurs experts

L'assurance de qualité doit également s'appliquer à la sélection des experts qui sont recrutés et payés par l'UIT pour mettre en œuvre l'activité des Centres. Cette partie du projet exige aussi un examen. Comme la liste des experts utilisés à cet effet est également utilisée en dehors du projet des Centres, il est possible que l'examen doive être plus élargi.

Les préoccupations spécifiques à ce sujet sont les suivantes:

- Tout d'abord, l'information provenant de l'auto-inscription devra être correctement testée. Si un expert doit être sélectionné pour une mission, il est important que l'UIT soit en mesure de valider les informations qu'il/elle a fourni sur lui/elle en vérifiant les qualifications, en recherchant des références et interrogeant l'expert concerné par téléphone. Dans un secteur en évolution aussi rapide que les télécommunications, il est également essentiel de veiller à ce que les experts aient des connaissances à jour sur les problèmes auxquels ils feront face: il est possible que certains experts figurant sur la base de données s'appuient sur une expérience devenue vieillotte et dépassée, surtout s'ils ont pris leur retraite des affaires, de l'administration publique, ou d'une agence de régulation.
- Deuxièmement, les critères de sélection à utiliser dans la sélection des experts pour une mission spécifique doivent être clairs (même si dans de nombreux cas, il peut y avoir une expérience préalable en tant qu'expert dans des missions similaires). Le processus de sélection devra évaluer la pertinence d'experts sur la base de quatre facteurs critiques:
 - a) leur connaissances et expertise sur le sujet pour l'activité concernée, notamment la mesure dans laquelle leurs connaissances sont à jour;
 - b) leurs capacités et compétences pédagogiques – c'est-à-dire leur capacité à enseigner/animer des ateliers de renforcement des capacités, qui sont aussi importantes que a) dans la détermination de la qualité de l'activité pour les participants;
 - c) leur familiarité avec le contexte régional concerné – afin d'éviter le risque important, en particulier avec les experts de pays industrialisés dans des régions en développement, que la formation soit basée sur l'expérience et les modèles inappropriés des pays industrialisés;
 - d) la qualité de leur matériel de formation.
- Troisièmement, il doit y avoir une évaluation systématique de la performance des experts. Cette évaluation devrait être fondée non seulement sur les formulaires d'évaluation présentés par les participants à la fin des activités, mais également sur les commentaires demandés aux organisateurs d'activités et de commentaires/rapports requis par les experts eux-mêmes sur l'activité concernée. Il faudra une évaluation systématique pour bien s'assurer que des experts aux performances insuffisantes ne seront pas réembauchés sur la base du fait qu'ils auraient déjà effectué un travail similaire pour le programme.
- Quatrièmement, il faut aborder la question de la structure des frais des experts. Il y a des limites de l'ONU, avec des plafonds imposés sur les frais qui peuvent être payés à des consultants/experts. Ce barème n'a pas été révisé depuis de nombreuses années, et ces frais sont maintenant très en dessous du niveau de ceux payés sur le marché. Dans certains cas, le montant des indemnités journalières est maintenant supérieur à celui des frais eux-mêmes, ce qui est insoutenable. Les experts qui ont un haut niveau d'expertise seront de plus en plus réticents à entreprendre des activités à moins de se voir offrir d'autres avantages importants (tels que l'accès à des clients potentiels). Les experts retraités, qui ont une moindre maîtrise des évolutions récentes, sont plus susceptibles d'être intéressés par un travail de conseil rémunéré à ces taux. Dans les deux cas, les experts sont peu susceptibles de consacrer suffisamment de temps additionnel à la préparation du matériel pour ceux qui vont participer à l'activité spécifique, ce qui réduit la qualité de l'expérience pour ces participants. On comprend bien les contraintes qui pèsent sur l'ONU en matière d'honoraires et qui sont en dehors du contrôle de

l'UIT, cependant, il est important que les gestionnaires de programme se penchent sur les implications énoncées dans ce paragraphe.

Il faut aussi soulever la question de la fourniture de l'expertise. S'il est clairement utile que les activités du Centre bénéficient de la participation d'experts internationaux, il y a cependant un risque important – comme mentionné ailleurs dans ce rapport – que leurs matériaux et expertise seront tirés d'environnements de télécommunication très différents de ceux auxquels les participants sont confrontés dans leur vie professionnelle. En particulier, il existe le risque que des experts venant de l'extérieur des régions où les activités se déroulent s'appuient sur des modèles et l'expérience des pays industriels avancés dont la technologie et la fourniture de réseau, les marchés et la pratique réglementaire sont sensiblement différents. Le Programme des centres devra exiger que les supports de cours soient préparés et rendus pertinents pour les régions dans lesquelles ils devront être livrés, qu'ils fassent un plus grand usage d'experts régionaux, et qu'ils encouragent le développement d'études de cas régionales pour utilisation dans des cours et ateliers.

Section 3: Un nouveau projet

Cette troisième section du rapport présente les recommandations adoptées pour le nouveau Projet des Centres, à développer au cours de 2014 et mis en œuvre à partir de janvier 2015. Elle s'appuie sur l'analyse et les options qui se trouvent aux sections 1 et 2 et va réaliser les objectifs de l'UIT et de ses membres, répondre aux besoins prioritaires des clients du Projet des Centres, et améliorer la capacité institutionnelle et en matière de formation des centres sélectionnés. Les questions concernant les dispositions financières sont discutées à la section 4.

Objectifs

Le nouveau projet devra chercher à répondre aux cinq objectifs principaux suivants:

1. Il devra apporter de la valeur ajoutée à l'UIT, à ses Membres et à d'autres parties prenantes, en mettant à disposition de l'expertise et des activités qui n'auraient autrement pas été disponibles et qui auront pour but d'améliorer les performances des gouvernements, des régulateurs et des entreprises de télécommunication.
2. Il devra être construit autour des questions et des activités qui sont hautement prioritaires pour l'UIT et qui traitent de questions prioritaires des régions de l'UIT.
3. Le nouveau projet – et les différents Centres – devront faire preuve d'excellence authentique grâce à des normes élevées de contenu et d'exécution, et devront être bien suivies et évaluées pour l'assurance qualité.
4. Il devra rehausser la marque UIT et éviter tout risque à la réputation de l'UIT.
5. Il devra réaliser son autonomie financière dans un délai relativement court, ne pas demander de soutien financier direct à l'UIT et ne demander qu'un appui stratégique plutôt qu'administratif du personnel de l'UIT.

Le nouveau projet devra être distinct de ses prédécesseurs, tout en s'appuyant sur leur expérience, mais en se concentrant sur les besoins de l'UIT et de ses membres aujourd'hui et dans le futur. À court terme, l'UIT devra introduire des critères plus stricts pour la participation des Centres au Projet et mettre en place des processus rigoureux d'assurance qualité. À moyen et à plus long terme, l'UIT pourrait envisager la viabilité d'aller vers l'habilitation de fond pour le Projet des Centres, ce qui permettrait de garantir sa crédibilité à long terme et exiger/rendre possibles des garanties externes d'assurance qualité. Cependant, pour les raisons exposées plus loin dans cette section, il n'est pas recommandé que la migration vers un projet universitaire puisse ou doive être la seule voie à suivre pour le projet.

Structure générale

Le nouveau Projet doit être géré sur un cycle de quatre ans, conformément à celui de la planification et la mise en œuvre opérationnelle de la CMDT et du BDT. Chaque nouveau cycle commence au début de l'année civile à la suite d'une réunion de la CMDT.

Un maximum de huit thèmes de discussion pour chaque cycle quadriennal du Projet de Centres doit être adopté lors de chaque réunion de la CMDT. Le Groupe de travail sur les initiatives de renforcement des capacités, qui est en train d'être mis en place conformément à la Résolution 40 de la CMDT 2010, devra contribuer à cette discussion. Les thèmes qui sont choisis par la CMDT devront fournir le cadre pour la sélection ultérieure des Centres et pour la mise en œuvre de programmes d'activités au cours du cycle quadriennal. Chaque cycle peut être différent de celui qui le suit et celui qui l'a précédé.

Le rôle principal de l'UIT dans le nouveau Projet est de développer le programme d'orientation stratégique et d'assurer la qualité des Centres et leurs activités. Il ne doit pas être impliqué dans la gestion financière des activités centres. La planification et la coordination globales du Projet devront être une responsabilité de la division RCH du BDT à Genève, mais devront être entreprises en consultation avec les bureaux régionaux. La gestion opérationnelle du Projet devra être de la responsabilité des bureaux

régionaux. Le suivi, l'évaluation et l'analyse d'impact devront être une responsabilité conjointe de RCH et des bureaux régionaux. Voir aussi la section sur «Le rôle de l'UIT» ci-dessous.

Thèmes de discussion

Comme indiqué ci-dessus, il devrait y avoir un maximum de huit thèmes de discussion pour le Projet au sein de chaque cycle quadriennal. Ces thèmes de discussion pourraient couvrir tout aspect du secteur des télécommunications/TIC (politique/réglementaire/technique/business/gestion/demande), mais doivent être sélectionnés selon les critères suivants:

- Ils doivent constituer des questions de haute priorité pour les Membres de l'UIT, et autres parties prenantes comme établi par consultation.
- Ils doivent être de haute priorité pour l'UIT/BDT, par rapport au programme global de travail de l'UIT et des décisions adoptées par la Conférence de plénipotentiaires et la CMDT.
- Ils devront apporter une contribution supplémentaire distinctive à l'offre de formation et de renforcement des capacités actuellement disponible sur le marché. Ils devront faire un usage efficace de l'expertise de spécialistes au sein de l'UIT/BDT ou à l'expertise à laquelle il a accès.
- Ils devront ajouter une valeur significative à des centres sélectionnés, aux participants et aux organisations qui les emploient.
- Ils devront contribuer au développement de la formation, de la recherche et de l'expertise dans les régions en développement et des capacités des secteurs de la formation aux niveaux national et régional.
- Ils devront promouvoir la marque de l'UIT et renforcer la réputation de l'UIT.
- Ils devront contribuer à la réalisation des objectifs généraux de l'UIT/BDT, créer des synergies avec d'autres programmes de renforcement des capacités de l'UIT (dans le BDT et d'autres bureaux).

La diversité régionale a été un élément important du Projet des Centres dans sa deuxième phase. Comme on l'a vu dans la section 2, il est important d'équilibrer la cohérence du Projet au niveau mondial avec la réactivité aux priorités régionales. Pour cette raison, chaque région devra avoir la possibilité de remplacer jusqu'à quatre des thèmes convenus au niveau mondial par des thèmes régionaux. Ceux-ci devront être identifiés grâce à un dialogue sur les priorités et les besoins entre les bureaux régionaux et les parties prenantes régionales, y compris les associations régionales de télécommunication (par exemple, les associations régionales de régulateurs). Cette consultation devra faire partie de l'évaluation générale des besoins entreprise avant la présentation de recommandations à la CMDT (dans un cycle normal de programme cycle).

Couverture régionale

La couverture régionale du Projet des Centres s'est accrue progressivement au cours des années écoulées depuis le début du projet, et s'est diversifiée, et couvre un total de huit régions maintenant. Parmi celles-ci, trois (AFR, AMS et ASP) couvrent de très grandes zones géographiques avec de très fortes populations, trois couvrent des zones géographiques et démographiques importantes mais plus petites (ARB, CEI et EUR), tandis qu'une couvre une zone relativement petite avec une petite population mais un grand nombre d'États-nations qui partagent de nombreuses caractéristiques communes (CAR). Une «région» est basée sur l'identité linguistique plutôt que géographique et a été mise en place séparément, car elle est financée par les gouvernements de l'Espagne et du Portugal plutôt que par le Fonds de développement des TIC.

Cette structure régionale s'appuie sur l'organisation régionale de l'UIT, avec les suggestions suivantes:

1. Le nombre approprié de centres pour une région donnée est fonction du nombre de pays, de la taille et de la diversité de la population. On trouvera ci-dessous des propositions pour le nombre de centres par région.

2. L'identité distincte de la région LSP tient à sa propre structure de communautés linguistiques. Son financement séparé vient également à échéance à la fin de 2012. La «région» LSP devra être intégrée dans la région AFR, et les besoins linguistiques particuliers des pays lusophones et hispanophones seront traités dans la structure des centres de cette région (voir aussi ci-dessous).
3. Bien que la région CAR soit beaucoup plus petite en termes de population que d'autres régions, sa spécificité culturelle, géographique et linguistique signifie qu'il y aurait des arguments solides en faveur de sa séparation d'avec la région AMS région, et que cela devrait continuer. Il en est de même pour un traitement séparant les Etats insulaires du Pacifique du reste de la région ASP. Etant donné que la région Pacifique et la CAR sont caractérisées par l'existence d'un petit nombre de petits états insulaires, on pourrait aussi avoir des arguments en faveur du regroupement de ces deux zones en une région SIDS, avec des centres aussi bien aux Caraïbes que dans le Pacifique. Bien que cela ne soit pas en cohérence avec l'organisation régionale de l'UIT, ce pourrait cependant constituer un moyen plus efficace de répondre aux besoins de petits états insulaires en développement dans des domaines tels que les communications d'urgence. Cette question est examinée plus en détail ci-dessous.
4. La région Europe est également distincte du fait que dans la pratique elle ne concerne que quelques pays d'Europe centrale et de l'Est, où le secteur des télécommunications est bien développé. Quelques-uns de ceux qui ont apporté leurs commentaires sur le projet pour cette étude étaient d'avis que la région Europe ne devrait pas faire partie du nouveau projet. On peut considérer qu'il s'agit là d'un choix politique pour l'UIT, mais il serait difficile de justifier l'allocation de fonds de l'UIT à la région Europe au détriment des autres régions. Ce commentaire devra être examiné à la lumière des recommandations financières faites à la section 4.

3.1 Le fonctionnement des centres

La sélection des centres: distribution

Il est important de parvenir à une plus grande clarté dans l'identification exacte de ce que l'on entend par le terme «Centre». La situation est actuellement ambiguë, elle provoque la confusion et fait potentiellement courir des risques à la réputation de l'UIT.

Le terme de «Centre» devrait normalement s'appliquer à un seul établissement situé géographiquement. Exceptionnellement, il pourrait s'appliquer à un groupe d'institutions travaillant collectivement sur la base d'un seul contrat ou protocole d'accord (sur le modèle des centres des régions ARB et ASP dans le programme actuel), ou à une organisation sans situation géographique. Pour que le projet en vaille la peine, chaque centre doit être en mesure d'assurer une quantité importante de travail du Projet des Centres. Le grand nombre de centres qui ont été approuvés dans le cadre de la deuxième phase signifie que de nombreux centres font trop peu de travail de Centres d'excellence, et la conséquence en est qu'ils vont probablement accorder trop peu d'attention à l'efficacité du projet. Dans la pratique, le statut de «Centre d'excellence» est devenu plus précieux pour eux comme un label de marketing, que comme une source d'activité programmée. Ce problème est encore plus évident dans la région AMS, qui abrite de loin le plus grand nombre de Centres à l'heure actuelle, y compris un certain nombre qui n'ont pas récemment été actifs dans la formation. Le grand nombre actuel de Centres constitue également une charge administrative considérable pour l'UIT.

Pour ces deux raisons, le nombre de centres devrait être sensiblement réduit à un niveau qui soit gérable et qui offre un caractère plus distinctif à ces centres qui sont sélectionnés. On a noté la taille différente des régions existantes, et le nombre de centres par région devrait refléter cette réalité. Pour accroître l'engagement des centres pour le projet, il serait également judicieux de viser pour chaque centre un minimum de trois activités par an.

Ce rapport propose que:

- le nombre total de centres à travers le monde ne dépasse pas trente;
- le nombre de centres dans chacune des régions AFR, AMS et ASP ne dépasse pas six;
- le nombre de centres dans chacune des régions ARB, CEI et Europe ne dépasse pas quatre;
- le nombre de centres dans la région CAR ne dépasse pas deux.

Dans l'interprétation de ces chiffres, les propositions suivantes ont été faites:

- Pour maintenir la couverture des quatre à huit thèmes sélectionnés pour chaque cycle quadriennal, il est probable que certains centres seront sélectionnés pour entreprendre des activités de programme sur plus d'un thème. Si aucun centre n'est en mesure d'entreprendre des travaux aux normes nécessaires sur un thème particulier dans une région, les participants de cette région devront être en mesure de faire usage d'activités de centres offerts dans les autres régions (en particulier les activités en ligne). L'UIT peut souhaiter désigner des centres hors région pour jouer ce rôle dans le cadre du processus de sélection pour chaque cycle.
- Une attention particulière devra être accordée aux exigences linguistiques de la région AFR. Dans cette région, les critères de sélection devront également prêter attention aux régions linguistiques, avec un minimum de deux centres sélectionnés proposant essentiellement des activités en anglais et en français et un centre offrant des activités principalement en portugais. Il faudra une collaboration pour assurer les cours à l'aide des programmes multi-langue dans cette région afin de maximiser la valeur et la qualité de la formation dispensée par un nombre gérable de centres. Cela peut par exemple, impliquer un centre responsable (disons) d'activités d'exécution de la gestion du spectre dans plus d'une langue, en utilisant le site, les installations et le personnel d'un centre qui utilise principalement une langue différente pour faciliter l'exécution.

Sélection des centres: processus

Il n'existe actuellement aucun processus de sélection cohérent pour les centres et pas de tri des demandeurs du statut de «Centre» en vue de déterminer s'ils sont en mesure d'offrir des activités à un niveau qui peut être considéré comme «excellent». Les dispositions actuelles pour la sélection des centres, qui sont en grande partie ad hoc, ne sont pas efficaces pour assurer l'excellence. A leur place, il devra y avoir un processus de sélection transparent, basé sur un processus concurrentiel de candidature et une vérification active des normes de performances avant la nomination. La concurrence et la vérification sont toutes les deux essentielles pour maintenir la qualité. Les normes des centres doivent être uniformes dans tout le projet à l'échelle mondiale, et ne doivent pas varier selon les régions.

Il a été proposé ci-dessus que le nouveau programme dans chaque région traite de quatre à six thèmes de discussion au sein de chaque cycle quadriennal de la CMDT. Dans cette optique, il est décidé que:

- Les centres seront choisis pour, et seulement pour, la période du cycle de la CMDT (c'est-à-dire quatre ans à compter du début de l'année civile suivant une réunion de la CMDT. Un processus de sélection distinct aura lieu pour chaque cycle de programme quadriennal. On ne devra pas présumer qu'une institution qui a été un Centre dans un cycle de programme conservera le statut de «Centre» dans le cycle suivant.
- Chaque centre sera choisi en tant que Centre d'excellence pour un ou (au plus) deux thèmes de discussion spécifiques (par exemple Centre d'excellence pour la gestion du spectre).
- Il n'y aura qu'un centre par thème dans chaque région au cours de chaque cycle. Compte tenu de la quantité limitée de travail disponible par l'intermédiaire du programme, il est préférable de concentrer la concurrence sur le processus de candidature plutôt que sur la mise en œuvre des activités de Centres d'excellence (où elle se déroule actuellement à travers des réunions de groupe de direction). Cependant, il devra y avoir de la collaboration, notamment, le cas

échéant, du partage de sites, en particulier là où il y a un besoin de plusieurs langues (en Afrique).

- Les institutions qui gagnent le statut de «Centre» n'auront le droit d'utiliser leur désignation de Centres d'excellence que pour le ou les thèmes de discussion qui les intéressent et le travail qu'ils effectuent dans le cadre du projet. Le terme ne devra pas être utilisé pour impliquer l'approbation sans réserve de leur travail par l'UIT dans d'autres domaines. (Il convient de noter que de nombreux centres actuels ont dit qu'ils voulaient que le statut de Centre s'applique à eux comme institutions plutôt qu'à leurs programmes UIT. Cela ferait courir un risque inacceptable à la réputation de l'UIT et devra être fermement rejeté.)

Le statut de «Centre d'excellence de l'UIT» porte en lui une valeur considérable en termes de réputation. Il ne devra pas être accordé ou pris à la légère. Le processus de demande de statut de «Centre» devra être soumis à la concurrence. Il devra avoir lieu tous les quatre ans, dans les trois mois qui suivent la sélection des thèmes de discussion par la CMDT.

Les demandeurs du statut de «Centre» seront invités à soumettre des propositions présentant leurs arguments en faveur de leur sélection et l'approche qu'ils proposent pour l'exécution des activités du Centre sur un ou deux des thèmes choisis. Ils devront faire preuve:

- d'antécédents bien établis d'excellence en matière de formation et de renforcement des capacités (contenu et exécution);
- d'expertise dans le ou les thèmes de discussion concernés; et
- d'un engagement à travailler avec l'UIT pour garantir le maintien et l'amélioration des normes d'excellence dans la performance.

La sélection se fera selon un système méritocratique avec la compréhension qu'il ne devra normalement pas y avoir plus d'un centre dans un quelconque État membre, afin d'encourager la diversité de l'offre. On utilisera une approche de tableau de bord équilibré, sur la base des critères énoncés ci-dessus, ainsi que le cas échéant, des critères soucieux de la qualité du lieu, l'accessibilité aux groupes cibles (sur base du coût, y compris le coût de voyage et d'hébergement, l'égalité des sexes, etc.) et de la durabilité financière. On trouvera en annexe au présent rapport des propositions d'une approche de tableau de bord équilibré.

Le résultat du processus de sélection devrait être une relation contractuelle entre l'UIT et chaque centre qui définit les rôles et les responsabilités des deux parties. Le programme ne réussira que s'il y a un accord et une compréhension claire entre l'UIT et les différents centres sur leurs attentes. Cela est particulièrement important en raison des arrangements financiers évolutifs du programme, ce qui signifie que les rapports entre l'UIT et les centres devront être reconfigurés comme étant des rapports basés sur des avantages mutuels.

3.2 Soutien de l'UIT aux centres

A ce jour, un nombre important d'institutions ont demandé le statut de centre. Il n'y a pas généralement eu un processus de sélection systématique (sauf dans le cas de la seconde phase d'expansion dans la région AFR). Des centres potentiels n'ont pas été tenus de faire preuve d'excellence, alors que certaines institutions ayant une excellente réputation n'ont pas demandé le statut de centre (peut-être parce qu'ils ont senti qu'ils n'ont pas besoin du coup de pouce implicite à leur réputation). L'UIT tient à attirer des propositions de haute qualité venant d'institutions ayant une solide réputation. Pour ce faire, elle devra offrir aux centres de la valeur ajoutée en termes de charge de travail, la réputation et d'appui au programme.

Comme indiqué précédemment dans le présent rapport, les centres croient qu'ils retirent un bénéfice de ce programme de quatre manières principales:

1. L'association avec l'UIT les aide à établir leur crédibilité et à commercialiser leur cours. (En d'autres termes, ils utilisent leur statut pour rehausser leur image de marque).

2. Le statut leur donne accès à l'expertise de personnes recrutées par l'UIT, ce qui leur permet d'assurer de meilleurs cours.
3. Le statut leur donne accès à des groupes d'étude de l'UIT et ainsi à plus d'informations.
4. Le statut leur permet d'entrer en réseau avec d'autres Centres.

Ces quatre facteurs ont été cités plus par des Centres dans leurs réponses à cet avis que ne l'étaient les contributions de l'UIT à la viabilité financière des cours et l'accès aux ressources de l'Académie de l'UIT, bien que l'on doive également considérer ces deux facteurs comme des avantages actuels pour les centres. En particulier, le soutien financier de l'UIT pour la mise à disposition de formateurs sur la liste d'experts de l'UIT a joué un rôle important en permettant aux Centres qui ont des ressources propres limitées d'assurer des activités du type requis.

Bien que l'apport financier de l'UIT soit, dans la pratique, relativement faible, sa perte peut cependant avoir un impact significatif sur la volonté des centres potentiels de soumissionner pour le statut de Centre dans le nouveau projet. A cet égard, la possibilité pour l'UIT d'obtenir le parrainage d'activités du nouveau projet et d'utiliser des centres en tant que lieux d'exécution d'autres programmes de l'UIT qui sont pris en charge par les budgets de fonctionnement, pourrait bien être importante. Les premiers efforts devront certainement être fournis par l'UIT dans la recherche de sponsors potentiels à partir de 2012, en même temps que le processus de sélection des centres ou même avant. Cette question sera discutée plus en détail à la section 4.

L'UIT devra donc offrir une valeur significative aux centres afin d'attirer les demandes des établissements ayant une grande réputation et un fort potentiel pour offrir des activités de qualité suffisante – des institutions dont la participation est essentielle pour assurer l'excellence. Mis à part le financement, l'UIT peut offrir les avantages suivants dans une relation contractuelle du type envisagé:

- soutien au développement et à la commercialisation des cours à travers le Projet de Centres d'excellence (voir ci-dessous);
- fourniture de ressources de l'Académie de l'UIT et d'expertise à l'interne (de tous les bureaux de l'UIT);
- appui à l'identification des experts/formateurs pour diriger ou participer aux activités de Centre;
- promotion/commercialisation des activités des Centres d'excellence à travers ses bureaux régionaux et parmi les membres de l'UIT;
- développement d'un réseau régional de centres et de réseaux mondiaux de partenaires portant sur les mêmes thèmes de discussion dans différentes régions;
- utilisation limitée de la marque et du logo de l'UIT en appui aux seules activités des Centres d'excellence.

Les Centres existants apprécient le rôle que joue l'UIT dans l'identification (et le soutien à la participation) d'experts qui peuvent être amenés à mener des activités de formation pour eux. Il y a clairement un rôle important ici que le BDT/HCB devront poursuivre comme et où il est requis par les Centres. Cependant, il y a des réserves à ce sujet:

- L'objectif principal du Projet des Centres est le renforcement des capacités dans les régions. Plutôt que de s'appuyer sur des experts externes, le projet devrait viser à renforcer les capacités des experts locaux qui connaissent de plus près les besoins régionaux. Le projet devra être géré dans le but de parvenir à une réduction du nombre d'événements qui obligent l'UIT à fournir une assistance d'experts externes au cours de chaque cycle de programme.
- L'UIT devra mettre en place des processus de sélection, validation et évaluation pour s'assurer que l'expertise en la matière et les compétences pédagogiques de ceux qui sont nommés par l'UIT jouent ce rôle. Les taux de frais pour les experts semblent également ne pas correspondre avec ceux que les experts peuvent obtenir d'autres prestataires de formation. Ces taux doivent

être revus régulièrement et ajustés si nécessaire et dans la mesure du possible pour s'assurer qu'une expertise de niveau standard est disponible. On trouvera d'autres commentaires sur ces questions dans le dernier paragraphe de la section 2 ci-dessus.

Ces responsabilités de l'UIT dans les contrats ou protocoles d'accord proposés doivent être prises au sérieux, et nécessiteront un apport important de la Division RCH et des bureaux régionaux, tout comme le processus d'assurance qualité décrit ci-dessous. Elles joueront un rôle important pour attirer les institutions de meilleure qualité et les pousser à rejoindre le Projet.

3.3 Les obligations contractuelles des Centres

Il est essentiel que les accords entre les Centres et l'UIT aient force contractuelle. L'UIT doit également avoir beaucoup plus d'informations au sujet des Centres sélectionnés. Ces informations seront recueillies systématiquement et constamment par la Division RCH.

Chaque centre devra signer un contrat formel avec l'UIT qui définit ses engagements envers le Projet. Ces contrats devront engager les Centres à :

- a. assurer un nombre minimum spécifié d'activités, sur le thème pertinent de discussion, chaque année et au cours des quatre années du cycle de programme;
- b. coopérer avec le Bureau régional et d'autres centres en vue de programmer les activités d'une manière qui réponde aux besoins des participants et des utilisateurs, à travers un programme régional annuel convenu;
- c. veiller à ce que l'exécution atteigne au moins un niveau minimum de performance, figurant dans le contrat, défini comme «excellent» et qui peut être mesuré par des indicateurs de performance bien identifiés;
- d. travailler avec l'UIT sur le suivi et l'évaluation des performances, assurer l'excellence à travers un processus d'assurance qualité;
- e. collaborer avec d'autres Centres des réseaux régionaux et mondiaux comme précisé ci-dessus.

Les contrats devront également définir le processus de suppression du statut de «Centre» d'une institution qui ne se conforme pas à ses obligations, en particulier celles relatives à la l'exécution et à la qualité des cours.

Certains coordonnateurs régionaux ont fait valoir qu'il sera difficile de signer des accords contractuels, ou même des protocoles d'accord, avec les fournisseurs potentiels qui sont des organismes gouvernementaux, car ceux-ci exigeraient la signature au plus haut niveau au sein du gouvernement, ce qui n'est pas une bonne raison pour éviter une relation contractuelle entre l'UIT et les Centres.

Il est essentiel que les Centres soient sélectionnés par voie de concours. Si les organismes gouvernementaux souhaitent soumissionner pour agir en tant que Centres, ils doivent le faire avec la compréhension qu'ils devront s'engager à offrir des activités aux normes requises dans le processus d'appel d'offres qui sont les mêmes que celles imposées aux fournisseurs commerciaux. S'ils refusent de le faire, alors le processus de sélection ne sera pas véritablement concurrentiel et l'UIT aura trop peu d'assurance que les normes de qualité seront maintenues. Dans le cas des pouvoirs publics, il peut être possible de faire des accords tacites à travers des protocoles d'entente plutôt que des contrats formels, mais s'ils ne sont pas en mesure de conclure des ententes exécutoires de ce genre, alors malheureusement, les institutions qui sont des organismes gouvernementaux ne seront pas prises en compte dans le processus de sélection. Des normes applicables doivent être universellement applicables si le processus concurrentiel est d'être juste et fournir l'assurance qualité que l'UIT exige.

3.4 Programme de travail régional

Un cadre quadriennal global du programme au niveau régional doit être adopté à la suite de la sélection des centres pour le cycle de programme. Cela va fixer le cadre des quatre programmes de travail annuels qui seront ensuite mis en œuvre.

Le cadre général devra être élaboré en collaboration avec la gamme de programmes de parties prenantes, y compris, non seulement les agents régionaux de l'UIT, les communautés de clients et les Centres, mais aussi les associations régionales de télécommunications (par exemple, les associations régionales de régulateurs). Les programmes annuels seront adoptés lors des réunions annuelles du groupe de direction ou dans des discussions entre le Bureau régional et les Centres, à la suite de leur sélection, dans le dernier trimestre de l'année précédant la période de chaque année du programme de mise en œuvre. L'année de programme devra aller de janvier à décembre, afin de permettre la continuité lorsque des changements de programme se produisent au début/fin du cycle de la CMDT.

À l'heure actuelle, les programmes annuels sont adoptés lors des réunions physiques du «groupe de direction» du personnel de l'UIT et des centres, dans certains cas, avec d'autres participants des Etats membres de l'UIT. Deux questions se posent dans ce contexte.

- Tout d'abord, les programmes annuels devront refléter les besoins de l'UIT et de ses membres, et non les intérêts et préférences des Centres. Les priorités de l'UIT et les besoins des utilisateurs du programme (organisations de clients et participants) devront être prioritaires dans l'élaboration de programmes, avec les Centres répondant à ces besoins plutôt que de convenir entre eux de ce qui devrait être inclus dans le programme. Une bonne combinaison pour la participation est importante, avec les centres jouant un rôle subsidiaire.
- Deuxièmement, les réunions de groupes de direction régionales coûtent cher en déplacement, hébergement et coût d'opportunité. Lorsque l'UIT finance ces réunions, il est difficile de justifier les niveaux actuels d'activité du programme si l'objectif se limite à la gestion du programme. Cependant, la coordination du programme peut être pratiquement difficile à réaliser, et il y a une valeur potentielle en matière de réseautage dans les réunions annuelles des Centres.

Ces réunions annuelles devront être considérées avant tout comme des événements au cours desquels les Centres et autres parties prenantes peuvent échanger des informations et discuter des questions de renforcement des capacités afin d'ajouter de la valeur à leur travail et d'améliorer les performances. Cette valeur de mise en réseau devrait être aussi importante que la réalisation d'un accord sur le programme, et l'occasion devra être saisie lors des réunions pour planifier des discussions sur les questions de renforcement des capacités plutôt que de consacrer ces réunions principalement à la gestion du programme.

L'UIT ne doit financer la participation d'aucun participant à ces réunions autre que le personnel de l'UIT. Ce serait un mauvais moyen d'utiliser des fonds limités disponibles pour le projet.

À l'heure actuelle, les programmes régionaux sont peu connus et peu commercialisés, et on invite les organisations à envoyer des participants à des activités individuelles plutôt que de considérer et répondre aux opportunités offertes par le projet d'une façon plus structurée aux côtés d'autres possibilités de renforcement des capacités. Le marketing du nouveau projet devra être beaucoup plus proactif et moins bureaucratique.

Parce que les cours seront à l'avenir normalement autofinancés (voir la section 4), il devrait être possible d'aller vers un plus haut niveau d'activité par centre qu'à l'heure actuelle, là où cela répond aux besoins des participants et des utilisateurs. Chaque fois que possible, le programme devra être accepté et diffusé à temps pour permettre aux agences gouvernementales et aux entreprises de considérer leurs options avant la fermeture des cycles budgétaires annuels. Cela devrait inclure l'information préalable sur les programmes des années futures.

Une fois les programmes adoptés, ils devront être publiés et commercialisés à travers une brochure du programme annuel (régional) en ligne, en conjonction avec le marketing proactif en ligne. Les organisations clientes devraient être encouragées à planifier systématiquement leur engagement avec les

activités du Centre. L'UIT devrait travailler avec les Centres pour faire le marketing des activités auprès des membres de l'UIT et d'autres parties prenantes au sein des régions.

Participants cibles

Pour les raisons exposées à la section 2, le Projet des centres ne fournit pas une plate-forme viable pour le renforcement des capacités des cadres supérieurs. Les très hauts dirigeants sont réticents à suivre ce qui est perçu comme de la «formation» ou à participer à des «activités de formation» dans ce qu'ils considèrent comme des «centres de formation» pour un personnel de niveau inférieur.

Il est cependant très important pour l'UIT de répondre aux besoins de renforcement des capacités des cadres supérieurs, ainsi que ceux des niveaux inférieurs. Il est suggéré que cela se fasse par le biais d'un programme distinct d'activités visant spécifiquement les besoins du personnel de très haut niveau, leur offrant l'occasion de discuter des questions à un niveau élevé entre eux et avec des experts mondiaux. Ces activités pourraient être appelées Forum de leadership de l'UIT. Elles pourraient/devraient porter sur les mêmes thèmes de discussion que les Centres d'excellence, permettant aux deux initiatives une coordination mutuelle.

Une telle séparation du renforcement des capacités des cadres dirigeants permettra au Projet des Centres de se concentrer sur les cadres intermédiaires et supérieurs et le renforcement des capacités techniques dans les domaines d'intervention choisis par la CMDT et les régions. C'est probablement là qu'il peut faire la différence. Trois autres points méritent d'être soulignés à cet égard:

- Le programme est destiné à avoir une valeur aussi bien régionale que nationale. L'occasion de partager les expériences entre les pays est une partie importante de la valeur des activités en face-à-face mise en œuvre par les Centres. Cependant, un grand pourcentage de participants à certaines activités à l'heure actuelle proviennent de pays d'accueil. Les bureaux et centres régionaux devront considérer comme une priorité de s'assurer que les activités sont accessibles aux participants de l'ensemble de leur région, s'il le faut en acceptant d'assurer certaines activités loin des pays d'origine des Centres (comme on le fait déjà dans certains cas).
- Le nombre de participants est important dans les activités présentielles. Il est peu probable que celles-ci soient rentables pour des groupes de moins de 10 personnes, alors que la qualité de la participation et le partage d'expérience est susceptible de diminuer si le nombre dépasse 25. Les chiffres pour les cours en ligne peuvent être beaucoup plus élevés, à condition qu'ils ne soient pas à un niveau qui dépasse la capacité du Centre à fournir un soutien de formation adéquat. Tout cela devrait être suivi à travers le processus d'assurance qualité décrit ci-dessous. Dans le cas d'activités en ligne, la qualité du système d'apprentissage en ligne et du soutien tutoriel est d'une grande importance.
- Certains Centres existants ont utilisé le Projet pour offrir des possibilités d'apprentissage supplémentaire pour des étudiants au sein d'universités. Ce n'est pas un groupe prioritaire pour l'UIT, et le Projet des Centres ne devrait pas être utilisé comme complément à l'apprentissage des étudiants universitaires. Les activités devraient se concentrer sur les besoins des praticiens du secteur des télécommunications/TIC. La garantie que la participation viendra très largement du secteur télécoms/TIC devra faire partie intégrante de l'assurance qualité.

Lorsque durant le processus de sélection des centres il devient clair qu'aucun centre demandeur ne remplit les critères requis pour offrir l'excellence dans l'un ou plusieurs des thèmes retenus pour une région particulière, un centre d'une autre région, en collaboration avec le Bureau régional, pourra être sélectionné pour fournir de l'expertise dans ce domaine thématique. Ce choix peut être fondé sur les prestations en ligne. Il devra également donner à l'UIT une occasion de soutenir le renforcement des institutions dans la région qui s'est révélée incapable de répondre aux besoins du programme avec ses propres ressources.

3.5 Activités du programme (cours et ateliers)

Ce n'est pas tout le travail de renforcement des capacités entrepris par les Centres qui prend la forme de cours ou d'ateliers, mais ceux-ci fournissent l'essentiel des activités du Centre, et il en sera probablement ainsi à l'avenir.

Pour justifier le titre de «Centre», les institutions sélectionnées doivent entreprendre un minimum de trois ou quatre activités par année. C'est plus que ce que la plupart des Centres font actuellement, mais c'est réaliste si le nombre de Centres à travers le monde est réduit comme recommandé ci-dessus. S'ils n'assurent pas ce niveau d'activités, il est peu probable d'avoir un engagement suffisant pour le programme.

Il est proposé que quatre ou cinq modèles d'activités (voir ci-dessous) soient disponibles dans le programme, dont la distribution sera déterminée au niveau régional. Toutes les régions devront inclure un mélange des types d'activités, plutôt que de compter uniquement sur des cours en ligne (comme à l'heure actuelle dans la région AMS), qui ne sont pas appropriés à toutes fins, ou des cours présentiels. Cela contribuerait à rendre le programme plus accessible et mieux répondre à divers besoins. La capacité et la volonté d'offrir des cours à la fois présentiels et en ligne (ou à développer des capacités pour les deux) devront figurer dans les critères de sélection des Centres.

Il est suggéré que ce que les principaux styles d'activités entreprises au sein du programme soient comme suit:

A. Cours et ateliers ponctuels

Ces cours et ateliers vont aborder des questions spécifiques, dans les thèmes choisis du programme, qui sont d'une importance particulière pour la région, des pays ou des groupes particuliers de personnes. Ils sont particulièrement adaptés pour les sujets d'actualité pour lesquels il existe un besoin important et urgent de renforcer les capacités au sein d'une région: une raison importante pour laquelle l'option de ces ateliers devrait être disponible dans toutes les régions, y compris AMS. Par définition, les cours ponctuels ne sont susceptibles d'être assurés qu'une seule fois ou une fois par région, pour répondre à une exigence limitée dans le temps. Ils seront donc probablement plus coûteux à concevoir et à fournir, et cela doit se refléter dans la structure des coûts. Ils peuvent, cependant, avoir une valeur importante dans l'extension de la capacité et l'échange d'expériences à travers une région, et dans le respect des priorités régionales.

Les matériaux pédagogiques des cours/ateliers devront être mis au point pour exécution spécifiques, mais devront également être mis à disposition par l'Académie de l'UIT. L'expertise proviendra probablement de l'intérieur de la région et des experts externes/mondiaux.

B. Cours et ateliers standard présentiels

Ces cours et ateliers seront des cours plus généraux, qui visent à renforcer les capacités des thèmes de discussion et/ou des aspects spécifiques de ces thèmes de discussion. Ils pourraient être mis en œuvre à différents niveaux d'exigence de compétence (intermédiaire; avancé). Leur objectif serait de renforcer les capacités à l'échelle régionale pour aborder les questions de haute priorité pour l'UIT et les membres régionaux.

Les cours de ce type pourraient être développés par les différents centres ou basés sur des programmes communs de base qui ont été mis au point par l'UIT et des experts associés, y compris l'expertise des Bureaux de normalisation et de radiocommunication, et approuvés par l'UIT par l'Académie de l'UIT. Ces programmes de base seraient alors complétés lorsqu'un cours sera dispensé par l'ajout de supports spécifiques à la région et une approche régionale à la discussion sur les cours/ateliers. L'expertise dans l'exécution peut venir entièrement de l'intérieur de la région, bien que l'inclusion de participants externes/mondiaux soit susceptible de rendre les événements plus attrayant pour les participants.

C. Activités de formation des formateurs

Là où des cours standard comme ceux ci-dessus sont assurés, les programmes régionaux devront inclure des activités de «formation des formateurs», qui sont conçues pour propager l'expertise dans la région et

renforcer la capacité des institutions nationales de formation, y compris les centres, à former le personnel local dans les grandes questions de télécoms/TIC. Ces activités de «formation des formateurs» cadreraient bien avec un thème de «développement des capacités humaines» si on le choisit comme l'un des thèmes. Le renforcement des capacités de leur personnel a également été suggéré comme un futur objectif du programme par un certain nombre de Centres dans leurs réponses à cette étude.

L'UIT devra chercher à utiliser le Projet des Centres en vue de réduire la dépendance des centres sélectionnés à l'égard d'experts extérieurs recrutés dans d'autres continents par le biais de l'UIT ou d'autres organismes, et de prendre conscience du fait que c'est un moyen par lequel elle peut continuer à remplir un rôle de renforcement des institutions dans le Projet. Les activités de formation des formateurs seront un héritage fort de chaque cycle quadriennal de programme, et aideront à construire un réseau de professionnels de la formation pertinents au sein de la région qui pourrait continuer à ajouter de la valeur à l'avenir. Un tel réseau pourrait être pris en charge par des forums de partage d'expériences et de questions- réponses sein de l'Académie de l'UIT.

D. Cours en ligne

Ces cours seront dispensés par l'Académie de l'UIT et/ou par le biais des propres installations de formation en ligne des Centres, en faisant usage de ces installations qui sont capables de prestation de formation supérieure de haut niveau et d'interactivité. Comme pour les cours présentiels décrits en B ci-dessus, ceux-ci seront surtout des cours standard, qui pourront être soit développés par les Centres soit basés sur des programmes communs individuels développés et accrédités par l'UIT. La meilleure approche peut être une combinaison des deux, avec les centres développant un matériel spécifique pour compléter un programme cadre de base qui a été mis au point pour l'UIT par des experts mondiaux et qui peut être accrédité au niveau mondial. Dans ce modèle, tout le matériel d'exécution devra être soumis à l'examen et à l'approbation de l'UIT avant utilisation. Ce sera essentiel si les cours sont à considérer pour l'habilitation académique (voir ci-dessous). Les programmes de base standardisés permettront également que les cours soient dispensés dans différentes langues, par exemple dans les trois principales langues mondiales en usage en Afrique.

Bien que les cours en ligne soient adoptés à travers des programmes régionaux, il devrait, comme à présent, être possible que les cours soient dispensés par les participants de toutes les régions. *Proposition: un cours général pour un certificat ou un diplôme de gestion.*

En plus des cours sur des thèmes de discussion, il est proposé qu'on envisage de mettre en place des cours pour un certificat ou un diplôme de gestion, à l'intention du personnel qui transfère ses responsabilités spécialisées à des rôles plus généraux où il a besoin d'avoir une compréhension plus approfondie du secteur des TIC dans son ensemble. Il existe deux points de transition de carrière où cela pourrait être nécessaire: transition de cadre inférieur à cadre intermédiaire et de cadre intermédiaire à cadre supérieur.

Un cours en ligne de ce genre devrait avoir beaucoup plus de substance que les cours de courte durée décrits dans D. ci-dessus, dont l'achèvement requiert l'équivalent d'une trentaine de journées pleines de travail. Il devra également avoir une valeur académique, sous la forme de certificats ou de diplômes délivrés sur la base d'un examen de fin de cours. Ce cours pourrait être assuré par les Centres à travers l'Académie de l'UIT, mais devrait être étroitement basé sur un programme commun approuvé par l'UIT, de préférence en association avec un établissement universitaire et habilité, soit par une telle institution soit par un organisme comme Open ECB Check (voir ci-dessous). Il pourrait fournir une voie de transition vers l'association du programme avec des qualifications universitaires dans les cycles futurs du programme (voir ci-dessous).

3.6 Certification et accréditation

Il n'y a pas de pratique constante en matière de certification des activités du Centre à l'heure actuelle.

La certification de cours est populaire parce qu'elle est perçue par les participants comme ajoutant de la valeur aux perspectives d'emploi. La question doit donc être prise au sérieux, pas à la légère. À l'heure

actuelle, cependant, où les certificats sont délivrés à la fin du cours – parfois par l'UIT, parfois par les centres, parfois les deux ensemble – souvent ils ne font qu'indiquer qu'un participant a été présent au cours, ce qui ne constitue pas une bonne indication des résultats d'apprentissage.

La certification des cours d'une semaine a son utilité. Les certificats qui sont soumis à la signature du directeur doivent être associés à une sorte de test basé sur la réalisation de l'apprentissage acquis plutôt que d'être délivré uniquement pour la participation/fréquentation. L'UIT doit élaborer des lignes directrices pour la certification de cours et ces moyens devront faire partie des lignes directrices de mise en œuvre de cette stratégie.

Une question plus importante est de savoir s'il serait utile que le projet s'oriente vers une sorte d'accréditation académique pour au moins une partie des cours qui sont dispensés. Les grandes options d'accréditation ont été discutées à la section 2.

Des activités telles que celles qui ont lieu actuellement dans le programme et qui sont décrites ci-dessus peuvent être assurées par une variété de différentes institutions, notamment les universités, et l'exécution par des universités est chose commune dans la région AMS. Cependant, presque toutes les activités de programme à l'heure actuelle se limitent au développement professionnel continu plutôt que des cours universitaires, et sont orientées vers les compétences des praticiens plutôt que des qualifications académiques. La plupart sont aussi des formations courtes, pour lesquelles l'accréditation académique n'est pas normalement attribuée (ou sont rentables compte tenu de l'investissement qui doit y être fait aussi bien par les institutions de formation que par les organismes d'accréditation). Aller vers des qualifications académiques impliquerait un changement important dans l'orientation du programme vers des cours plus longs qui sont de nature plus académique, et conduisent à des qualifications formelles.

Il y a différentes alternatives pour arriver à l'accréditation pour la formation professionnelle continue. Une de ces options, Open ECB Check, est disponible depuis peu et s'est assurée la participation d'un certain nombre d'organismes des Nations-Unies et d'organisations du secteur des TIC. Le système Open ECB Check est basé sur une combinaison de l'auto-évaluation critique et l'examen par les pairs. La Division HCB va discuter de l'expérience du processus d'accréditation d'Open ECB Check avec d'autres agences des Nations-Unies qui y sont associées, et devra discuter des options disponibles pour les processus d'habilitation avec Open ECB Check elle-même, avant de décider si ce processus fournit un cadre approprié pour l'accréditation des activités du programme des Centres.

Pour l'accréditation par une université il faudrait un accord avec une ou plusieurs universités. Les cours en ligne de 30 jours débouchant sur un certificat ou un diplôme proposés dans la section «Activités de programme» ci-dessus pourraient être un premier pas dans cette direction. Il est possible qu'un cours comme celui-ci puisse mener vers l'accréditation comme «crédit» présentiels face-à-face dans le passé). Cependant obtenir l'accréditation n'est pas chose simple, et devrait être discuté avec les organismes appropriés sur une période de temps.

La destination finale pourrait être des diplômes agréés par l'UIT auprès de «Centres d'excellence académiques» désignés. Pour des raisons de crédibilité, les institutions choisies devraient être considérées comme «excellentes» par d'autres universités du même domaine. Ces cours universitaires pourraient compléter, plutôt que remplacer, le plus large éventail des activités du Centre décrit ci-dessus. Il faudrait beaucoup de temps et de préparation pour en arriver là, et ce processus n'a pas pu être mis en œuvre au cours du cycle actuel de la CMDT.

Il est suggéré que si l'UIT se dirige dans cette direction, elle devra prendre les mesures suivantes au cours du cycle actuel afin d'être prête à aller de l'avant dès le début du cycle prochain en 2015:

- qu'elle développe une relation forte avec un petit nombre d'universités de haut standing, probablement pas plus d'une par région;
- qu'elle identifie les cours théoriques ou semi-universitaires qui seraient appropriés pour l'accréditation;
- qu'elle conçoive et développe des programmes de cours appropriés, soit avec les experts de l'UIT ou (de préférence) en collaboration avec des universités dont on prévoit l'accréditation;

- convenir des modalités d'accréditation pour les qualifications proposées avec les universités appropriées avant le début du cycle ultérieur de la CMDT en 2019.

3.7 Assurance qualité

Il sera essentiel à la réussite du nouveau projet qu'il défende et illustre «l'excellence». Cela nécessite un processus rigoureux d'assurance qualité. L'assurance de la qualité du projet va remplacer le subventionnement de cours comme activité principale pour le personnel de l'UIT concerné:

- Les critères de sélection pour le statut de centre devront exiger la démonstration de normes élevées d'excellence en matière de contenu, de formation du personnel et d'installations, et d'engagement pour ces normes élevées. La compétition pour le statut de centre devra aider à garantir des normes, mais les institutions présélectionnées devront au minimum être visitées et examinées de manière critique à des fins de validation avant d'être approuvées.
- Les contrats avec les Centres devront inclure des normes/objectifs de performance, avec des indicateurs de performance clés, et des modalités de suivi et évaluation.
- Les Centres, le personnel enseignant et les participants devront remplir des formulaires d'évaluation normalisés à la fin de chaque activité, ce qui permettra des analyses comparées des activités à travers le programme dans son ensemble. Le Bureau régional devra évaluer ces analyses après chaque événement et envoyer son feedback aux centres avec toutes ses préoccupations au sujet des performances. Les résultats de l'évaluation devront faire l'objet d'un examen systématique par l'UIT pour une comparaison des performances des Centres entre eux.
- Chaque Bureau régional devra examiner la performance globale des Centres dans sa région chaque année, et fixer des objectifs d'amélioration nécessaires.
- La Division RCH devra introduire un processus d'assurance qualité pour les experts.
- Les performances globales des Centres et du Projet devront être passées en revue un an avant la fin du cycle de programme, dans le cadre de la préparation du processus de recrutement et de sélection pour les Centres pour le prochain cycle de programme. Cela devra être réalisé par la Division RCH en collaboration avec des évaluateurs externes, avec les résultats reportés à la CMDT.

Une discussion plus détaillée de ces aspects de l'assurance qualité se trouve en annexe au présent rapport.

3.8 Synergies avec d'autres secteurs de l'UIT

Les activités de renforcement des capacités devront être encouragées de manière plus proactive et dynamique qu'à présent. Elles devront faire l'objet de la même promotion que celle effectuée par les fournisseurs commerciaux ou universitaires, surtout dans le but qu'elles soient financièrement autonomes. La promotion devra être construite autour de programmes régionaux annuels, qui devront être promus au moyen de brochures et de marketing direct de cours à des clients potentiels. Le programme ne doit pas seulement compter sur des invitations officielles envoyées aux membres et membres des secteurs par l'UIT à partir de Genève ou par les bureaux régionaux.

La Division RCH doit intégrer les Centres plus étroitement avec d'autres programmes de renforcement des capacités au sein du BDT (les centres de formation de l'Académie de l'UIT et de l'Internet). Ces derniers sont considérés à l'heure actuelle comme des domaines essentiellement distincts d'activité – bien que l'Académie soit présumée être au-dessus du travail de renforcement des capacités dans son ensemble et sert de mécanisme d'exécution des cours en ligne fournis par les Centres; et bien que les Centres d'excellence puissent également servir de centres de formation Internet ou avoir des relations avec Cisco Networking Academy. Ils devront apparaître au monde extérieur comme un élément d'une forte image de marque du travail du BDT en matière de renforcement des capacités.

La coordination entre le travail de renforcement des capacités du BDT et celui d'autres bureaux de l'UIT doit être améliorée. Il est essentiel d'améliorer la coordination dans ce domaine à travers l'UIT, afin de maximiser le rendement que l'UIT et ses Membres obtiennent de l'activité qui est entreprise et de l'investissement des ressources de l'UIT. L'Académie de l'UIT qui a été créée comme une initiative de parapluie intégrant toutes les activités de formation à travers l'UIT, cherche à atteindre cet objectif. En particulier:

- On devra utiliser l'expertise des Bureaux de normalisation et de radiocommunication dans la conception, le développement et l'exécution des activités de Centre d'excellence qui ont trait à leur domaines de responsabilité.
- Les trois bureaux devront élaborer une approche stratégique globale commune du renforcement des capacités qui permet aux programmes de se concentrer sur des domaines particuliers de responsabilité. Cela nécessitera un examen régulier par le personnel des bureaux qui supervise le travail de renforcement des capacités. Le travail de renforcement des capacités des trois bureaux devra faire l'objet d'une promotion collective, ce qui serait utile aux membres/utilisateurs.
- Alors que l'Académie de l'UIT se développe en une plateforme commune pour la diffusion du renforcement des capacités et autres matériaux à travers l'UIT, il lui faudra des investissements considérables pour l'élever à la norme nécessaire pour cela, notamment des approches plus interactives de l'apprentissage à distance du type de celles qui sont maintenant largement utilisées par les universités. Il y a des arguments solides en faveur du développement de l'Académie comme une démonstration du potentiel des plateformes d'apprentissage en ligne, bien que cela puisse requérir un partenaire externe.

Comme indiqué à la section 4, les Centres devront fournir des installations appropriées pour l'exécution des activités de renforcement des capacités dans d'autres programmes de l'UIT, y compris les programmes financés par des budgets de fonctionnement, ce qui pourrait constituer une partie importante de la viabilité financière des centres dans le cadre du nouveau programme.

3.9 Partenariats et réseaux

Les partenariats entre le programme et les organisations externes – organismes internationaux et entreprises privées – offrent l'un ou l'autre de deux avantages potentiels:

- Ils fournissent un accès potentiel à une expertise qui autrement ne serait pas disponible.
- Ils offrent l'occasion d'obtenir un financement qui peut soutenir le Programme des Centres, des événements et/ou des bourses individuels.

Les avantages de ces partenariats sont visibles, par exemple, dans le rôle qu'ont joué Cisco, Microsoft et d'autres dans le Projet des Centres de formation à l'internet du BDT. ITSO a également joué un rôle similaire dans le Projet des Centres d'excellence au cours des deux dernières années en Afrique et dans les Caraïbes. Le Projet des Centres a également des partenariats de financement avec les gouvernements australien, espagnol et portugais.

Le parrainage et d'autres partenariats qui sont concernés par le financement sont discutés dans la section 4. Cependant, en plus des partenariats financiers, le nouveau Projet bénéficierait du développement par les bureaux régionaux et les Centres de liens plus étroits avec les autres parties prenantes dans le domaine des TIC et du renforcement des capacités dans leurs régions. L'utilisation de ces liens comme sources d'évaluation des besoins et des priorités, comme ressources peuvent être mises à profit pour l'expertise et le matériel pédagogique, telles que des études de cas, et comme véhicules pour le marketing du Projet des Centres. Quatre groupes d'organisations régionales, en particulier, pourraient ajouter de la valeur significative au Projet s'il pouvait développer des relations de partenariat avec eux. Il s'agit des:

- établissements universitaires et leurs associations régionales, notamment les réseaux régionaux d'enseignement et de recherche (par exemple l'Alliance UbuntuNet en Afrique);
- les associations régionales de télécommunication, telles que celles des régulateurs régionaux;
- les associations professionnelles régionales du secteur des télécoms/TIC, telles que les associations nationales et régionales de FAI et les organisations de consommateurs; et
- les associations régionales de recherche, telles que LIRNEasia dans la région ASP et DIRSI en Amérique du Sud.

Depuis 2007, le Projet des Centres d'Excellence aspire à développer des réseaux d'instituts de formation dans ses régions. Les efforts déployés pour ce faire ont été principalement construits autour des réunions des Commission de direction régionales, et celles-ci fournissent à l'UIT des occasions d'organiser des discussions autour des questions d'importance plus large de renforcement des capacités que le Projet à lui seul. Le développement des réseaux de Centres dépendra de la mesure dans laquelle l'activité de réseautage est considérée comme ayant de la valeur ajoutée pour les institutions concernées. Là où les centres ont peu de choses en commun, ils sont relativement peu susceptibles d'entrer en réseau, même si des partenariats bilatéraux peuvent se développer entre eux.

L'UIT aurait intérêt à investir dans ce type d'activité de réseautage. Une possibilité serait la création d'un forum en ligne à travers lequel les Centres pourraient échanger des idées, avis et matériels concernant leurs activités et le renforcement des capacités dans le secteur des TIC en général. Il n'existe aucune garantie quant à savoir si un forum de ce type pourrait fonctionner, et il faudra d'abord que cela soit étudié dans un dialogue avec les Centres et d'autres parties prenantes, mais il peut être possible d'intégrer un concept de ce genre dans le cadre de l'Académie de l'UIT.

3.10 Dispositions transitoires

La transition du Projet actuel vers le nouveau Projet doit avoir lieu dans le courant de l'année prochaine, car le financement actuel pour soutenir les activités de l'UIT elle-même n'est disponible que pour une période limitée (avec quelques variations entre les régions). Les dispositions financières transitoires sont présentées dans la section 4.

Cette dernière partie de la section 3 concerne la mise en place du calendrier nécessaire pour les dispositions transitoires au niveau de l'organisation et de la gestion du Projet. Le calendrier proposé est également illustré schématiquement à la figure 3 à la fin de la présente section.

Il est souhaitable de passer à la mise en œuvre du nouveau Projet dès que possible. Les retards, y compris les longues périodes de transition, sont susceptibles de créer la confusion chez les utilisateurs du projet et d'annihiler sa crédibilité à long terme. Il serait préférable d'effectuer une transition rapide et propre.

Cependant, il est essentiel de laisser une période pendant laquelle la Division RCH, les bureaux régionaux et les Centres existants peuvent s'adapter et se préparer à la mise en œuvre du nouveau Projet. En outre, des réunions du groupe de direction régional ont eu lieu dans la seconde moitié de 2011 et ces réunions ont accepté les programmes proposés pour l'année à venir sur l'hypothèse que le Projet se poursuivra sur le modèle actuel.

Il est donc recommandé que les programmes de travail qui ont été adoptés par des groupes de direction régionaux pour 2012 se déroulent comme prévu jusqu'à la fin de 2014, sous réserve de fonds disponibles. La période intermédiaire doit être utilisée pour se préparer à fond pour la mise en œuvre du nouveau Projet à partir de début 2015.

Le calendrier y relatif, illustré à la figure 3, se présenterait ainsi:

- La décision d'aller vers un nouveau Projet devra être prise au début de janvier 2015.
- La sélection de centres pour la mise en œuvre des thèmes du programme pour 2015 et 2018 devra avoir lieu entre la CMDT 2014 et décembre 2014. On devra encourager de nouveaux candidats à faire des propositions en même temps que les Centres existants, et seront tous évalués dans le cadre du processus de sélection.
- Dès que seront adoptés les thèmes de programme, l'UIT devra activement chercher à mettre en place des accords de partenariat et de parrainage avec des membres et des organismes externes, selon les modalités décrites à la section 4, qui pourraient fournir un soutien financier adéquat pour les activités du nouveau Projet au cours de 2015 et 2018.
- Les Commissions de direction régionales devront se réunir comme d'habitude en fonction de leurs calendriers convenus.
- Le nouveau Projet devra débuter sous cette forme dès début janvier 2013, avec deux programmes annuels entrepris en 2013 et 2014. Les processus de gestion et d'assurance qualité décrits ci-dessus devront être pleinement mis en œuvre au cours de cette période.
- Les performances de tous les Centres existants devront être pleinement évaluées au cours de 2013 et 2014.
- La gestion du BDT devra adopter des thèmes pour le programme suivant la CMDT 2014.
- Un processus concurrentiel de sélection des centres pour le nouveau cycle de programme devra avoir lieu à la suite de la sélection des thèmes pour 2015-2019 à la CMDT en 2014. Le nombre de centres devra être réduit à un maximum de 30, avec un maximum de six par région. Il ne faut pas tenir pour acquis que les Centres existants vont continuer dans ce nouveau Projet.

Section 4: Dispositions financières

Introduction

L'UIT a identifié le Projet des Centres comme un moyen d'améliorer les normes de performance dans le secteur des télécommunications/TIC dans les pays en développement et a investi de son autorité et de sa réputation en vue de son succès. Pour que le Projet réponde aux attentes qui sont implicites dans ces décisions, il doit apporter une contribution significative et mesurable à la capacité des bénéficiaires cibles et à leurs performances ultérieures dans la prestation de services de communications et dans sa contribution à la croissance économique et au développement social. Si le Projet des Centres n'atteint pas des résultats positifs et mesurables de ce genre, il ne réussira pas à répondre aux attentes de l'UIT.

La section 3 du présent rapport décrit un nouveau Projet des Centres qui peut remplir ces objectifs, c'est-à-dire qui peut apporter une contribution significative au renforcement des capacités dans les pays en développement et contribuer ainsi à une meilleure performance du secteur des TIC au profit des consommateurs et du développement national.

La première décision à prendre est donc d'élever le niveau du Projet des Centres au niveau requis par l'introduction d'un nouveau Projet sur le modèle décrit à la section 3. La deuxième décision concerne la façon dont un tel Projet devra être financé. Ce défi est abordé dans cette dernière section du rapport, qui recommande une approche flexible à des arrangements financiers à court terme, visant à assurer la viabilité à moyen et à long terme du Projet sans de continuelles subventions.

Il convient de souligner ici que les changements recommandés dans la section 3 sont nécessaires, indépendamment des changements dans les dispositions financières prises pour le Projet. Les améliorations dans l'adaptation, la qualité et la gestion du Projet qui ont été décrites, seraient toujours nécessaires, même les dispositions financières actuelles se poursuivent indéfiniment. Si les normes de formation ne sont pas assez satisfaisantes pour correspondre à celles en vigueur dans les secteurs universitaires et commerciaux pour un type de formation comparable, alors elles n'ont pas leur place dans le Projet des Centres. La discussion des futures dispositions financières, aussi bien par l'UIT que par d'autres sources, qui suit cette introduction, doit être entendue sur cette base. En particulier, il convient de souligner que, même si un nouveau financement est adopté pour le Projet à partir de sources de l'UIT, cela ne devrait pas être interprété comme une raison de poursuivre les dispositions actuelles de mise en œuvre du Projet.

Contexte

Les initiatives de renforcement des capacités de qualité nécessitent des investissements financiers, ainsi qu'en termes de réputation. Les circonstances qui entourent l'investissement financier dans le renforcement des capacités en général, et le Projet des Centres en particulier, ont beaucoup changé depuis que le Projet a été lancé à la fin du siècle dernier. Trois observations qui ont été faites antérieurement dans ce rapport, doivent être réitérées ici.

- Tout d'abord, lorsque le Projet a débuté, il ne s'intéressait qu'au renforcement des institutions dans des Centres sélectionnés en Afrique. Des niveaux élevés d'investissement financier – plus d'un million de USD chacun – ont été effectués dans les Centres d'AFRALTI et de l'ESMT, avec l'objectif de renforcer leurs installations, leurs compétences et leurs capacités. Ce niveau d'investissement contraste nettement avec la situation actuelle dans laquelle les subventions à petite échelle sont fournies à certains Centres (mais à tous) pour qu'ils mettent en œuvre certains programmes (mais pas tous). Ces subventions s'élèvent à environ 4 000 USD par cours en ligne et 10 000 USD par cours présentiel, couvrant les coûts d'expertise de tutorat et abaissant ainsi le niveau des droits à verser qui seraient autrement requis des participants. Dans certaines régions, où les niveaux des droits sont suffisants et où le parrainage externe est disponible, la subvention de l'UIT n'est actuellement pas nécessaire. Le coût total des subventions au Projet a été de 500 000 USD à 1 200 000 USD par an, sans compter l'emploi et

autres coûts généraux de temps du personnel de l'UIT consacré à l'activité des Centres à Genève ou dans les Bureaux régionaux.

- Deuxièmement, la restructuration des entreprises et marché de télécoms signifie que la plupart des organisations importantes du secteur dans la plupart des pays sont maintenant en mesure d'offrir une formation de grande qualité et du renforcement des capacités offerts par d'autres prestataires universitaires et commerciaux. La majorité des participants aux activités de Centres proviennent de sociétés d'exploitation de télécommunications et d'agences de régulation. La plupart des grandes compagnies de téléphone au niveau national font partie des entreprises de télécommunications multinationales. Beaucoup, sinon la plupart, des organismes de régulation sont maintenant financièrement relativement bien dotés, souvent grâce à une licence et des redevances de spectre. Les deux groupes peuvent non seulement se permettre une formation de qualité pour leur personnel sur les marchés internationaux de formation, mais tirent activement profit de ces possibilités. Il n'y a pas de base solide pour le subventionnement par l'UIT de formation pour des entreprises ou des régulateurs qui en même temps paient des prix haut de gamme pour des cours internationaux de formation, au détriment d'autres bénéficiaires potentiels qui ne peuvent pas le faire.
- Troisièmement, à ce jour, l'apport financier de l'UIT au Projet des Centres est venu du Fonds d'excédent de recettes des TELECOM ou de son successeur le Fonds de développement des TIC, avec des ressources additionnelles d'agences externes, soit sous forme de financement (par exemple AusAid, Industrie Canada) ou en nature (par exemple ITSO). Ces sources fournissent un apport financier annuel d'environ 500 000 USD, que l'UIT a contribué au Projet des Centres au cours des dernières années. Toutefois, cette base financière doit changer car il est probable que l'argent du Fonds de développement des TIC ne soit plus disponible. Aucun financement alternatif n'est actuellement affecté dans le budget de fonctionnement de l'UIT pour le cycle actuel de la CMDT. Une nouvelle approche du financement est donc nécessaire, basée soit sur la possibilité que le programme devienne capable de s'autofinancer ou d'utiliser des fonds d'autres sources – qui pourraient être des sources à l'intérieur ou à l'extérieur de l'UIT.

Les paragraphes suivants examinent ces options financières et leurs implications. En résumé, ils recommandent qu'à l'avenir les activités individuelles et l'ensemble du Projet devront être exécutés sur une base autonome, c'est-à-dire qu'il faudra qu'ils apportent un revenu suffisant pour couvrir les coûts. Ce revenu peut provenir de trois sources:

- de droits versés par les participants et leurs organisations pour leur participation aux cours;
- du parrainage et de partenariats entre l'UIT, les Centres et d'autres organisations;
- de l'utilisation des Centres pour assurer des activités d'autres projets de l'UIT (des projets soit du BDT, soit d'autres bureaux) qui ont un financement séparé mais qui s'inscrivent également dans le cadre des thèmes prioritaires retenus pour le cycle de Projet de Centres.

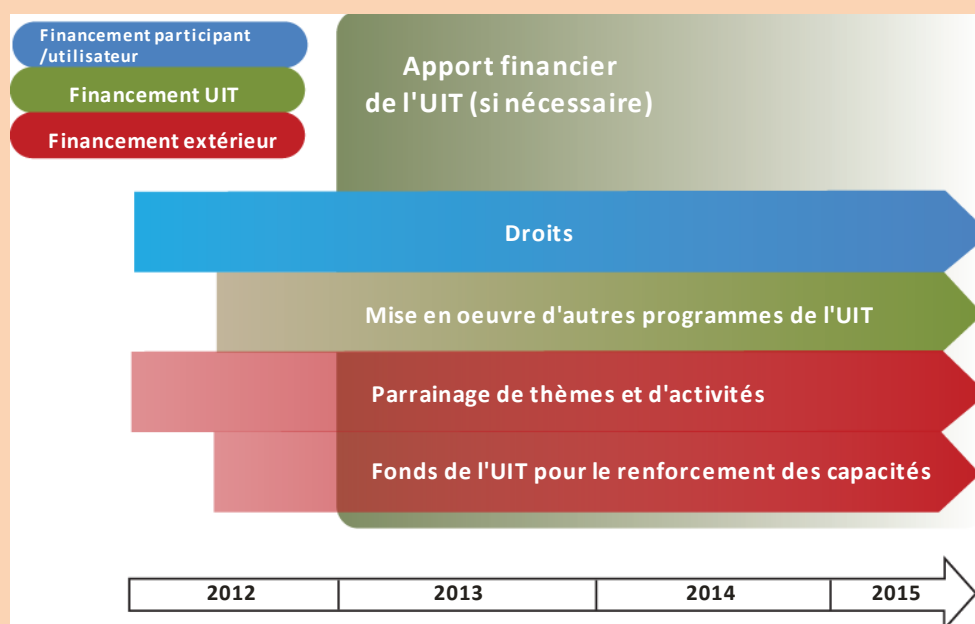
Dans le cas où le financement ne peut être obtenu à partir de ces sources, l'UIT doit clairement choisir entre deux options:

- a. abandonner ce domaine particulier (thème ou programme régional) d'activité de Centres, ou
- b. subventionner la mise en œuvre de l'activité des Centres à partir des ressources de l'UIT, ce qui impliquerait une réaffectation de fonds provenant d'autres domaines de travail.

L'option b) ne devra pas être considérée comme une solution à long terme, mais peut être requise sur une base provisoire à court terme, par une disposition dont peut s'inspirer le Projet si nécessaire. Dans cette éventualité, une évaluation claire devra être faite pour s'assurer que la valeur de l'activité de Projet des Centres financé pour l'UIT/BDT et ses membres est supérieure à celle des autres utilisations à partir desquelles il faudrait redéployer les fonds nécessaires.

La structure générale des recommandations de cette section est présentée à la figure 4 ci-dessous.

Figure 4: Propositions de dispositions financières pour le cycle actuel de la CMDT (2012-2014)



Source: UIT

La formation et les autres activités de renforcement des capacités entreprises par le Projet des Centres devront attirer des participants pour des raisons de qualité, pas de finance – parce que la formation dispensée est de qualité, pas parce qu'elle est bon marché ou gratuite. L'UIT, ses Membres ou les participants n'ont aucun intérêt à ce que l'UIT offre des activités qui sont en dessous du niveau de ceux disponibles auprès de fournisseurs académiques ou commerciales. Les dispositions financières pour le Projet devront donc être celles nécessaires pour a) maintenir/sécuriser l'excellence et b) s'assurer que les activités sont abordables pour les participants potentiels (relativement peu nombreux) dont les organisations sont trop mal financées pour leur permettre de participer.

Il est recommandé, comme principe de base pour le nouveau Projet, que toutes les activités des Centres soient mises en œuvre sur la base du recouvrement des coûts. Les coûts à recouvrer doivent inclure tous les coûts de l'offre de formation (sites, frais d'experts, matériel de formation, évaluation de projet). Les droits versés par les participants devront être le mécanisme par défaut pour le recouvrement des coûts, à condition (voir ci-dessous) que les fonds puissent également être reçus d'autres sources internes ou externes à l'UIT, en particulier du parrainage.

La principale différence entre cette situation et la situation actuelle est que l'UIT subventionne actuellement les voyages, l'hébergement et les frais de formation d'experts, jusqu'à un maximum de 4000 USD et 10 000 USD par activité. En vertu d'un arrangement de recouvrement des coûts d'honoraires, le coût de l'expertise devrait être inclus dans les droits facturés aux participants. Dans le cas d'une activité avec 25 participants, cela équivaudrait à une somme comprise entre 160 USD et 400 USD par participant, ajoutant entre 50% et 100% au coût actuel des droits (mais un pourcentage beaucoup plus faible des coûts totaux de présence, qui incluent le voyage et l'hébergement). Dans la pratique, les coûts des activités du Projet des Centres étaient augmentés de cette même somme par rapport aux coûts des droits de prestation de formation commerciale comparable, ceci les mettrait au niveau des coûts habituellement versés par la majorité des clients des Centres qui envoient du personnel pour des activités de renforcement des capacités.

Bien que, dans l'idéal, les coûts des processus d'assurance de qualité doivent être ajoutés aux coûts d'activité, l'on estime que ce sont des coûts qui pourraient légitimement être couverts par l'UIT et pour lesquels un plan de financement à travers un fonds de projet a été recommandé. Les recommandations pour le nouveau Projet peuvent conduire à une augmentation des coûts administratifs, principalement en raison de l'introduction d'un mécanisme de tarification de recouvrement des coûts, mais elles devront

également conduire à des réductions dans d'autres domaines, tels que l'envoi d'invitations à des activités et les processus de recouvrement des droits, où le temps du personnel est déployé d'une manière improductive à l'heure actuelle.

Le point de départ de toutes les activités de Centre proposées – tel que discuté lors des réunions des commissions de direction régionales – devrait être une évaluation précise des coûts de l'activité, qui établit le niveau de droits ou de parrainage nécessaires pour le recouvrement des coûts. Les activités doivent être budgétisées et les droits fixés de manière à assurer le recouvrement des coûts, comme ils le seraient par un fournisseur académique ou commercial – même si l'absorption des droits généraux par l'UIT, si cela continue, et l'absence de marge bénéficiaire devrait signifier que le coût de activités centrales devrait être inférieur au coût des activités comparables assurées par des entreprises commerciales de formation. L'évaluation précise des coûts des activités devrait être fournie par les Centres et validée par les bureaux régionaux.

4.1 Droits

Il est recommandé que le moyen par défaut de recouvrement des coûts pour les activités de Centres soit le versement de droits de participation.

Comme indiqué dans la section 2, certains Membres de l'UIT ont fait valoir que les activités des Centres devraient, en principe, être gratuites pour les membres, c'est-à-dire subventionnées par le budget de l'UIT qui est alimenté par les contributions des membres. Cet argument ne tient pas, pour les raisons suivantes:

1. Le budget global de l'UIT est limité. Les activités de Centres ne peuvent être assurées gratuitement que si d'autres activités ne sont pas assurées, ce qui nécessiterait une décision selon laquelle les activités de Centres sont plus importantes que d'autres utilisations des fonds disponibles.
2. Rendre gratuites les activités de Centres limiterait considérablement le nombre d'activités pouvant être assurées à celles pouvant être logées dans le budget global.
3. Les activités et installations de l'UIT ne sont pas toutes gratuites pour les membres. Il est normal que des organisations comme l'UIT fournissent à la fois des services gratuits et des services payants à leurs membres.
4. L'élément «droit» ne constitue qu'une part du coût de participation à l'activité des Centres. Les participants qui voyagent à travers des frontières nationales sont susceptibles de supporter des coûts beaucoup plus élevés de déplacement, d'hébergement et de séjour que des coûts sous forme de droits à verser.

Quoi qu'il en soit, la majorité des participants aux activités de Centres viennent d'entreprises de télécommunication et d'agences de régulation qui peuvent payer des droits beaucoup plus élevés pour la formation dispensée par des prestataires commerciaux et universitaires. Le nouveau Projet ne devra pas fournir un soutien financier pour la participation de ceux dont les organisations peuvent facilement se permettre de payer des taux de formation commerciale ailleurs. Le subventionnement de telles organisations réduit le niveau général d'activité qui peut être assuré et aussi la possibilité que les subventions disponibles soient dirigées vers les pays et les organisations qui en ont réellement besoin.

4.2 Parrainage et autres sources externes de financement

Le principe de considérer le paiement des droits comme le mécanisme par défaut pour le recouvrement des coûts ne signifie pas que le paiement des droits est la seule façon dont les activités de Centres peuvent ou doivent être financées. Au contraire, il est recommandé que l'UIT profite de l'année 2012, avant la mise en œuvre du nouveau programme, pour explorer trois sources potentielles de financement, qui sont déjà établies dans le portefeuille de renforcement des capacités de l'UIT. Il s'agit de:

- a) faire usage des Centres pour assurer des activités dans d'autres programmes de l'UIT, notamment ceux d'autres bureaux, qui sont inclus dans d'autres budgets de fonctionnement de l'UIT;
- b) rechercher du parrainage pour des activités ou des thèmes particuliers, au niveau mondial ou régional, auprès de membres, membres de secteur et d'autres organisations qui ont un intérêt dans le renforcement des capacités qui va permettre d'améliorer les performances du secteur;
- c) mettre en place un Fonds de renforcement des capacités en TIC en vue de financer des bourses de soutien à l'inclusion de participants qui autrement ne seraient pas en mesure de prendre part aux activités de Centres (ni en fait, à d'autres activités de renforcement des capacités de l'UIT).

Les paragraphes qui suivent présentent de brèves observations sur ces trois sources potentielles de financement.

4.3 Participation à d'autres projets de l'UIT

Il semble en principe tout à fait probable que si les thèmes choisis par le BDT pour l'activité des Centres sont issus de priorités de l'UIT, ils vont coïncider avec les projets prioritaires d'autres bureaux de l'UIT – par exemple dans des domaines comme la cyber sécurité et la gestion du spectre. Dans le passé, il y a eu très peu de coordination des activités de renforcement des capacités dans les bureaux. En particulier, les Centres n'ont pas été très utilisés par d'autres bureaux comme sites/prestataires pour leur travail de renforcement des capacités. Les Centres qui offrent une véritable excellence et qui répondent aux exigences d'assurance qualité recommandées pour le nouveau Projet devront être des sites/prestataires appropriés pour les programmes de renforcement des capacités venant de tous les bureaux de l'UIT. Lorsque ces programmes sont financés par d'autres budgets de fonctionnement, ces fonds seront disponibles pour appuyer les activités menées dans les Centres. Le BDT devra rechercher de telles possibilités en discussion avec d'autres bureaux.

4.4 Parrainage des thèmes et activités de Projet de Centres

Les dispositions en vue du parrainage jouent déjà un rôle important dans le Programme des Centres. Les gouvernements de l'Espagne et du Portugal, par exemple financent les activités régionales de la LSP. Le financement du gouvernement australien a soutenu un certain nombre d'activités dans la région Asie-Pacifique. L'agence internationale de satellites ITSO fournit un soutien en nature pour les activités de Centres qui la concernent et qui sont entreprises dans les régions AFR et CAR, à travers un accord de partenariat avec l'UIT.

Il existe un potentiel important pour des accords similaires qui seront développés dans le nouveau programme, avec une variété de partenaires fournissant soit un parrainage financier (pour couvrir les coûts et, en fait, mettre en œuvre des dispenses de droits) ou en nature (par exemple, par la mise à disposition d'experts formateurs ou d'équipement). Ce soutien pourrait être assuré soit pour l'un des thèmes retenus par la CMDT (globalement ou au niveau régional) soit pour des activités ou groupes d'activités (y compris, peut-être, les différents centres individuels, bien que l'on doive veiller à ce que cela ne bouleverse pas le processus de sélection concurrentiel).

Lorsqu'il s'agit de dispenses de droits, il faudra que ces droits soient entièrement chiffrés afin d'éviter les coûts supplémentaires pour l'UIT. On pourrait formaliser un processus de partenariat de la façon suivante:

- Lorsque le cycle annuel de programmes est adopté, l'UIT pourra inviter des partenaires/parrains pour certains thèmes de discussion, au niveau soit mondial, soit régional. Parmi ceux-ci pourront notamment figurer des Etats Membres (par exemple à travers les organismes bilatéraux de développement ou les ministères de la communication), les membres de Secteur (par exemple à travers les budgets de responsabilité sociale des entreprises), les associations professionnelles (comme la GSMA), les agences de développement internationales et les

associations régionales de télécommunications (par exemple les associations régionales de régulateurs). Les accords partenariats/parrainage passés avec des associations professionnelles ou des groupes de sociétés seront les bienvenus car ils vont réduire les risques de partialité associés avec le parrainage par des entreprises individuelles.

- Il devra y avoir un protocole d'accord standard pour de tels accords de partenariats.
- Les parrains de thèmes du programme devront se voir accorder de la reconnaissance dans le programme par exemple en tant que Partenaires de Centres d'excellence de l'UIT et leur soutien pour les Centres, les activités ou les participants devra être reconnu dans le matériel promotionnel et autre.
- Les parrains peuvent également être disponibles pour des activités particulières. Là où il n'y a aucun accord de parrainage régional ou mondial, les bureaux régionaux devront explorer la possibilité d'un parrainage avec les pouvoirs publics nationaux, les entreprises et d'autres acteurs au sein de leur région.

Les parrains de thèmes ou d'activités peuvent souhaiter les offrir gratuitement à tous les participants. Ce peut être aussi une exigence des programmes financés par les budgets de fonctionnement d'autres bureaux de l'UIT. Dans une telle situation, les promoteurs pourront envisager la possibilité d'inclure un financement de bourses pour couvrir le voyage et les autres coûts des participants qui ne seraient autrement pas en mesure d'assister, là où leur présence serait particulièrement utile. Il serait important, cependant, de fonder ce financement sur une évaluation rigoureuse des besoins, afin de s'assurer que les subventions ne sont pas dirigées vers les entreprises et les organisations rentables ou financièrement favorisés.

Il y a deux risques importants dans ce genre de parrainage, contre lesquels l'UIT devrait se protéger. D'abord il est important que le désir de parrainage ne l'emporte pas sur les principes de sélection des thèmes et des activités prioritaires qui ont été décrits dans la section précédente. Les thèmes devraient être choisis en premier, ensuite viendra l'exploration des sources potentielles de parrainage pour les thèmes choisis.

Le deuxième risque majeur dans les accords de parrainage est que les partenaires commerciaux vont exploiter la relation en vue d'obtenir un avantage sur leurs concurrents (qui peut également être Membres de secteur de l'UIT). L'UIT ne peut pas se permettre d'accepter de devenir un outil de marketing pour les entreprises sur des marchés concurrentiels. A ce sujet, des exigences rigoureuses devront être intégrées dans les protocoles d'entente avec des partenaires du programme.

4.5 Un fonds de renforcement des capacités en TIC

La troisième proposition de financement extérieur concerne la création éventuelle d'un Fonds de renforcement des capacités de l'UIT, qui pourrait financer des bourses pour les participants qui ne seraient autrement pas en mesure de participer aux activités du Centre (ou, d'ailleurs, d'autres activités de renforcement des capacités de l'UIT). En fonction des ressources et des décisions prises par l'UIT, cela pourrait couvrir une partie ou la totalité des frais de déplacement engagés par les participants ainsi que les droits à verser. La base sur laquelle les bourses sont attribuées devra être décidée par l'UIT. Le financement de bourses devra être centré sur ceux qui en ont réellement besoin et ne devra pas être accessible à tous, en particulier:

- Le financement de bourses devrait être disponible uniquement pour le personnel des organisations qui peuvent démontrer un besoin financier évident, par exemple, ceux des ministères de la communication dans les petites PMA insulaires, et ne devrait pas être disponible pour le personnel d'entreprises commerciales ou d'agences de régulation bien financées;
- Les coûts des bourses individuelles devront être soigneusement contrôlés (soit limités aux droits à verser ou, en cas d'inclusion des frais de déplacement et d'hébergement, sur une base

restreinte – vols en classe économie, dépenses réelles en dessous des taux plutôt que UNDSA, pas de double paiement du séjour par le Fonds et les employeurs, etc.).

Les Bureaux régionaux de l'UIT devront identifier les pays/institutions cibles dont le personnel est susceptible de profiter le plus de leur participation aux activités du centre sur une base subventionnée et donc d'apporter le plus de valeur à leurs pays/organisations.

Des contributions à un fonds de renforcement des capacités pourraient soit être versées pour les activités RCH de Centres/UIT en général ou liées à certains thèmes, régions ou pays. On pourrait reconnaître les contributeurs comme partenaires de l'UIT en renforcement des capacités, aux côtés des parrains des activités en b) ci-dessus.

Il est recommandé que l'on explore les possibilités d'introduction d'un Fonds de l'UIT pour le renforcement des capacités au cours des six premiers mois de 2012 et, si cela peut réussir, qu'on lance le Fonds au cours de la seconde moitié de 2012 en même temps que la préparation du lancement du nouveau Projet en 2013.

Il est suggéré que l'on recherche des contributions au Fonds auprès:

- de membres de l'UIT et des secteurs, sur une base volontaire;
- d'agences multilatérales et bilatérales de développement et d'institutions financières internationales telles que les banques de développement régionales (sur le modèle du financement par les gouvernements australien, espagnol et portugais et d'accords entre l'UIT et la Commission européenne, la Banque mondiale, etc.);
- les organisations internationales de communication, notamment par exemple les associations régionales d'agences nationales de régulation;
- les associations professionnelles de communication internationale, telles que l'Association GSM; et
- les entreprises de communication (sur le modèle du programme Cisco Academy), en gardant à l'esprit la nécessité de veiller à ce que l'UIT ne semble pas soutenir une entreprise concurrente (ou un membre de secteur) contre un autre.

A l'heure actuelle, il n'existe aucune preuve réelle permettant de juger si un Fonds de renforcement des capacités de ce genre attirera le soutien des membres, de membres de secteur ou d'organismes extérieurs. Que cela soit possible ou non dépendra de la preuve que le Projet des Centres est revitalisé et mis à jour selon les orientations proposées dans le présent rapport, montrant qu'il peut bien offrir l'excellence à l'avenir et ainsi améliorer les capacités du personnel dans des environnements nationaux des télécommunications à l'avantage du secteur dans son ensemble – d'une manière qui respecte le développement et/ou les objectifs de responsabilité sociale des bailleurs de fonds potentiels. Le nouveau processus de sélection des centres et d'assurance qualité sera la preuve critique dans ce contexte.

L'effort fourni par l'UIT dans la promotion du concept d'un Fonds sera également essentiel. Une proposition solide et claire concernant un Fonds devra être acceptée et du matériel promotionnel développé à la fin du troisième trimestre 2012, tout cela suivi par des approches systématiques de contributeurs potentiels, menées par le Directeur du BDT. Il est important que l'UIT explore le désir des membres de l'UIT et des membres de secteur de soutenir le nouveau programme par le biais d'un Fonds au cours de 2012, avant l'entrée en vigueur du nouveau programme, avec un objectif initial de, disons, 100 000 USD et le but ultérieur d'augmentation progressive des fonds disponibles au cours des trois ou quatre prochaines années pendant que le Projet va donner la preuve de son efficacité.

Pour créer une dynamique, il sera important d'assurer un minimum de trois contributeurs importants avant le lancement officiel du Fonds: cela devrait constituer une cible primaire pour les six premiers mois de 2012, et nécessitera la contribution de la haute direction du BDT.

4.6 Dispositions financières transitoires

Cette dernière section vise à assurer la transition du Programme des centres de son statut actuel vers le nouveau programme prévu dans le présent rapport. Le programme tel qu'il est à l'heure actuelle exige quelques 500 000 USD par an en contributions financières de l'UIT, en plus du temps du personnel et d'autres ressources non financières. Ce financement a surtout été utilisé pour financer la participation d'experts externes aux activités du Centre. Dans le nouveau programme ces coûts seraient inclus dans les coûts à recouvrer par le financement d'activités spécifiques, que ce soit par des droits à verser ou du parrainage.

Une préoccupation majeure est qu'il sera difficile d'obtenir de nouveaux fonds suffisants à partir de ces sources, au moins dans la période de transition, pour assurer la viabilité du programme. Les risques sont inclus dans une évaluation des risques qui figure dans une annexe au présent rapport. Les deux principaux risques d'un point de vue financier sont:

- a) que les participants et leurs organisations ne soient pas disposées à payer des droits (ou des droits nettement plus élevés); et
- b) que les membres de l'UIT et les organismes externes ne soient pas disposés à contribuer suffisamment à l'activité des Centres soit par le parrainage, soit à travers un Fonds naissant de renforcement des capacités.

Ces risques seront plus élevés dans la période de transition entre le programme existant et le nouveau. Au fur et à mesure que le Projet des Centres apportera la preuve d'une amélioration des performances et de la qualité, il deviendra plus attrayant pour les participants payants et les parrains.

Ces préoccupations sont bien connues et il est nécessaire de prévoir une transition plus graduelle dans les dispositions financières, si cela s'avère nécessaire. L'objectif essentiel de l'UIT est d'apporter des améliorations bien nécessaires au Projet des Centres qui apportera une meilleure valeur à l'UIT et ses membres et assurera la viabilité financière à moyen et à long terme. Une transformation radicale du Projet ne peut pas se faire du jour au lendemain. Cela peut exiger un investissement financier supplémentaire de l'UIT dans le court terme, au cas où les droits et les revenus du parrainage s'avèreraient insuffisants dans ce délai. L'UIT devra prévoir cette éventualité, afin de permettre une transition en douceur du programme actuel, vers un avenir plus prospère. Cependant cela devra être une stratégie à court terme: l'objectif d'assurer la viabilité financière sur la base du recouvrement des coûts est crucial pour la santé à long terme et la viabilité des Centres, et devrait être poursuivi résolument dès le début. Toute disposition financière supplémentaire de l'UIT – autre que le financement des activités spécifiques de budgets de fonctionnement de projets de l'UIT ne devra, le cas échéant, être mobilisée que si cela s'avère nécessaire et ne devra pas être considérée comme une ressource financière en cours.

L'approche proposée pour le financement de la transition à partir du nouveau programme actuel est donc la suivante:

1. Le nouveau programme devra établir un objectif clair d'atteinte de l'autosuffisance financière, par le biais de recouvrement des coûts, dès que possible, et certainement d'ici à 2015. A cet effet, le recouvrement des coûts, doit comprendre tous les coûts d'activité, mais pas le soutien administratif pour le programme qui est fourni par le personnel de l'UIT. Toutes les activités doivent être conçues pour assurer le recouvrement des coûts sur cette base, par les droits et/ou le parrainage, comme décrit ci-dessus. Là où le parrainage n'est pas disponible, il faudra facturer des droits qui soient suffisants pour couvrir les coûts de l'activité dans son ensemble, y compris ceux résultant de la participation d'experts externes.
2. Au cours de 2012, 2013 et 2014, le BDT devra rechercher du parrainage pour les programmes/activités et aussi des contributions au Fonds pour le renforcement des capacités en TIC qui fournira des ressources financières supplémentaires pour le nouveau programme. Ces occasions pour les membres, les membres de secteur et d'autres organisations de faire des contributions devront être systématiquement promues sur la base du fait que le nouveau Projet va offrir des activités de qualité beaucoup plus élevée que celles qui sont actuellement

disponibles et va ainsi atteindre les objectifs des bailleurs de fonds potentiels en matière de valeur sectorielle et de développement.

3. La Division HCB devra aussi rechercher des occasions en 2012, 2013 et 2014 d'utilisation des Centres en vue d'une mise en œuvre de programmes inclus dans les budgets de fonctionnement d'autres bureaux de l'UIT. Les discussions sur ce sujet avec d'autres bureaux devront débiter au début de 2012.
4. A l'heure actuelle, l'UIT fournit environ 500.000 USD par an à l'appui financier au Projet des Centres, somme qui couvre principalement le coût de l'expertise externe dans les activités de Centres. Pour les raisons décrites dans le corps principal du rapport, cela ne devra pas être considéré comme un coût de référence pour le programme. Pendant le reste du cycle actuel de la CMDT, la Division HCB devra chercher à faire avancer le Projet le plus rapidement possible vers le recouvrement intégral des coûts. Partout où il est possible de mettre en œuvre les activités de Centres sur la base du recouvrement intégral des coûts au cours de 2012, 2013 et 2014, cette occasion devra être saisie. L'augmentation graduelle des droits pour se rapprocher des taux factures par les prestataires commerciaux devra constituer une partie clé de cette approche.
5. Il serait judicieux que la Division RCH fixe des objectifs minimaux de recouvrement des coûts basé sur ce chiffre pour les nouvelles dispositions financières. On pense qu'il pourrait être bon que la moitié de ce chiffre soit récupéré à travers le versement de droits plus élevés pour des activités de meilleure qualité, le coût restant étant obtenu par le parrainage et des contributions à un fonds. Les objectifs pour le parrainage et les contributions externes au Fonds, y compris le financement d'autres programmes de l'UIT, pourraient donc représenter un minimum de 100.000 USD en 2013 allant jusqu'à 250.000 USD en 2015. L'aptitude à atteindre ces objectifs dépendra essentiellement des améliorations tangibles de la qualité des activités des Centres en 2012, 2013 et 2014, et des efforts qui sont fournis pour assurer le financement en provenance de ces sources.
6. Cette transition ne sera pas facile et sera inévitablement progressive. La tâche de réalisation de l'autosuffisance sur la base du recouvrement intégral des coûts de la part des Centres sera un défi en 2013 et 2014. Cela implique qu'un soutien financier continu de l'UIT au cours de la période de 2015 pourra être nécessaire. Il est recommandé que l'UIT constitue une provision financière intermédiaire en vue de soutenir le Projet des Centres pendant cette période de transition, de 400.000 USD en 2013 et 200.000 USD en 2014.
7. Cette disposition devra être un arrangement provisoire à court terme, pendant que l'on se penche sur les accords de parrainage et le Fonds de renforcement des capacités en TIC. Elle ne devra être utilisée qu'en cas de nécessité, et ne devra être utilisée que dans les quantités nécessaires. Elle ne devra certainement pas être considérée comme une occasion de poursuivre sur une base de «continuation des affaires courantes». Il est clair que le Projet tel qu'il fonctionne actuellement ne propose pas de valeur maximale à l'UIT et ses membres, ne parvient pas à atteindre l'excellence promise, et doit être repensé autour de la valeur réelle par rapport à l'argent (c'est-à-dire autour de la qualité plutôt que du bas prix), et devenir financièrement autonome et durable. Les objectifs fixés aux points 5 et 6 devront être assez difficiles à atteindre pour assurer ce résultat.
8. S'il s'avère impossible d'atteindre les objectifs des points 5 et 6 avant le début du prochain cycle de Projet en 2015, cela signifiera que le Projet lui-même pourrait ne pas être viable dans le long terme car il n'y a pas assez de demande réelle pour un Projet général de ce type. Dans ce cas, une décision sur le maintien devra être prise par la CMDT en 2014. Cette décision devra voir si l'UIT est en mesure de continuer à fournir un soutien financier au Projet au cours du prochain cycle de la CMDT plutôt que de compter sur le recouvrement des coûts pour permettre la viabilité financière. Cela signifiera qu'il faut évaluer la valeur du Programme des Centres par rapport à d'autres domaines d'activité et de dépenses possibles de l'UIT. Une telle évaluation dépasse la portée du présent rapport.

Union internationale des télécommunications (UIT)
Bureau de développement des télécommunications (BDT)
Bureau du Directeur
Place des Nations
CH-1211 Genève 20 – Suisse
Courriel: bdtdirector@itu.int
Tél.: +41 22 730 5035/5435
Fax: +41 22 730 5484

Adjoint au directeur et
Chef du Département de
l'administration et de la
coordination des opérations (DDR)
Courriel: bdtdeputydir@itu.int
Tél.: +41 22 730 5784
Fax: +41 22 730 5484

Département de l'environnement
propice aux infrastructures et
aux cyberapplications (IEE)

Courriel: bdtiee@itu.int
Tél.: +41 22 730 5421
Fax: +41 22 730 5484

Département de l'innovation et des
partenariats (IP)

Courriel: bdtip@itu.int
Tél.: +41 22 730 5900
Fax: +41 22 730 5484

Département de l'appui aux projets et
de la gestion des connaissances (PKM)

Courriel: bdtipkm@itu.int
Tél.: +41 22 730 5447
Fax: +41 22 730 5484

Afrique

Ethiopie
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau régional
P.O. Box 60 005
Gambia Rd., Leghar ETC Building
3rd floor
Addis Ababa – Ethiopie

Courriel: itu-addis@itu.int
Tél.: +251 11 551 4977
Tél.: +251 11 551 4855
Tél.: +251 11 551 8328
Fax: +251 11 551 7299

Cameroun
Union internationale des
télécommunications (UIT)
Bureau de zone de l'UIT
Immeuble CAMPOST, 3^e étage
Boulevard du 20 mai
Boîte postale 11017
Yaoundé – Cameroun

Courriel: itu-yaounde@itu.int
Tél.: +237 22 22 9292
Tél.: +237 22 22 9291
Fax: +237 22 22 9297

Sénégal
Union internationale des
télécommunications (UIT)
Bureau de zone de l'UIT
19, Rue Parchappe x Amadou
Assane Ndoye
Immeuble Fayçal, 4^e étage
B.P. 50202 Dakar RP
Dakar – Sénégal

Courriel: itu-dakar@itu.int
Tél.: +221 33 849 7720
Fax: +221 33 822 8013

Zimbabwe
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau de zone
TelOne Centre for Learning
Corner Samora Machel and
Hampton Road
P.O. Box BE 792 Belvedere
Harare – Zimbabwe

Courriel: itu-harare@itu.int
Tél.: +263 4 77 5939
Tél.: +263 4 77 5941
Fax: +263 4 77 1257

Amériques

Brésil
União Internacional de
Telecomunicações (UIT)
Bureau régional
SAUS Quadra 06, Bloco "E"
11^o andar, Ala Sul
Ed. Luis Eduardo Magalhães (Anatel)
70070-940 Brasília, DF – Brazil

Courriel: itubrasilia@itu.int
Tél.: +55 61 2312 2730-1
Tél.: +55 61 2312 2733-5
Fax: +55 61 2312 2738

La Barbade
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau de zone
United Nations House
Marine Gardens
Hastings, Christ Church
P.O. Box 1047
Bridgetown – Barbados

Courriel: itubridgetown@itu.int
Tél.: +1 246 431 0343/4
Fax: +1 246 437 7403

Chili
Unión Internacional de
Telecomunicaciones (UIT)
Oficina de Representación de Área
Merced 753, Piso 4
Casilla 50484 – Plaza de Armas
Santiago de Chile – Chili

Courriel: itusantiago@itu.int
Tél.: +56 2 632 6134/6147
Fax: +56 2 632 6154

Honduras
Unión Internacional de
Telecomunicaciones (UIT)
Oficina de Representación de Área
Colonia Palmira, Avenida Brasil
Ed. COMTELCA/UIT, 4.º piso
P.O. Box 976
Tegucigalpa – Honduras

Courriel: itutegucigalpa@itu.int
Tél.: +504 22 201 074
Fax: +504 22 201 075

Etats arabes

Egypte
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau régional
Smart Village, Building B 147, 3rd floor
Km 28 Cairo – Alexandria Desert Road
Giza Governorate
Cairo – Egypte

Courriel: itucairo@itu.int
Tél.: +202 3537 1777
Fax: +202 3537 1888

Asie-Pacifique

Thaïlande
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau régional
Thailand Post Training
Center, 5th floor,
111 Chaengwattana Road, Laksi
Bangkok 10210 – Thaïlande

Adresse postale:
P.O. Box 178, Laksi Post Office
Laksi, Bangkok 10210 – Thaïlande

Courriel: itubangkok@itu.int
Tél.: +66 2 575 0055
Fax: +66 2 575 3507

Indonésie
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau de zone
Sapta Pesona Building, 13th floor
Jl. Merdan Merdeka Barat No. 17
Jakarta 10001 – Indonésie

Adresse postale:
c/o UNDP – P.O. Box 2338
Jakarta 10001 – Indonésie

Courriel: itujakarta@itu.int
Tél.: +62 21 381 3572
Tél.: +62 21 380 2322
Tél.: +62 21 380 2324
Fax: +62 21 389 05521

Pays de la CEI

Fédération de Russie
International Telecommunication
Union (ITU)
Bureau de zone
4, Building 1
Sergiy Radonezhsky Str.
Moscow 105120
Fédération de Russie

Adresse postale:
P.O. Box 25 – Moscow 105120
Fédération de Russie

Courriel: itomoskow@itu.int
Tél.: +7 495 926 6070
Fax: +7 495 926 6073

Europe

Suisse
Union internationale des
télécommunications (UIT)
Bureau de développement des
télécommunications (BDT)
Unité Europe (EUR)
Place des Nations
CH-1211 Genève 20 – Suisse
Courriel: eurregion@itu.int
Tél.: +41 22 730 5111



Union internationale des télécommunications
Bureau de Développement des Télécommunications
Place des Nations
CH-1211 Genève 20
Suisse
www.itu.int

ISBN 978-92-61-15492-9



9 789261 154929

Imprimé en Suisse
Genève, 2014
Crédits photos: Shutterstock