CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT

CC 69/4
69e session

Conseil du Centre

Genève, 29-30 octobre 2007

QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

EXAMEN POST-EXÉCUTION DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS D'INVESTISSEMENT 2002-2005 DU TROISIÈME PLAN DE DÉVELOPPEMENT

1. Lors de sa session de novembre 2006, le Conseil reçut un rapport sur la situation du Fonds d'investissement (2002-2005) du troisième Plan de développement du Centre (2001-2005). À l'époque, le Directeur promit que le Conseil se verrait présenter lors de sa session suivante un document d'évaluation des réalisations du Plan de développement et du Fonds d'investissement. Cette promesse se basait également sur l'avis du commissaire aux comptes, qui recommandait dans son rapport pour l'exercice échu au 31 décembre 2003 que « le Centre effectue un examen après mise en œuvre des projets financés par le Fonds d'investissement 2002-2005 afin d'en tirer une série d'enseignements et de recommandations pour les futurs projets du Centre.

2. En juin 2007, le Centre demanda à Mme Christine Cornwell, ancienne haute fonctionnaire de l'OIT, de mener cet examen. Celui-ci fut mené entre juin et août 2007. Selon les termes de référence, il avait pour but de « déterminer et vérifier les produits, impacts et possibles résultats à long terme des projets et sous-projets financés par le Fonds d'investissement ». Il devait aussi « comparer ces produits, impacts et résultats avec les objectifs originels formulés dans le troisième Plan de développement (2001-2005) et le Fonds d'investissement qui l'accompagne. En outre, il doit examiner la façon dont les projets et sous-projets ont été formulés, conçus et gérés, en tenant compte des observations avancées par le commissaire aux comptes dans son rapport de novembre 2004 ». L'examen n'avait pas pour vocation d'être une évaluation de l'impact, l'impact réel (c'est-à-dire les effets à plus long terme sur les organisations et les individus découlant d'actions/comportements/performances des participants aux cours du Centre de Turin) n'étant perceptible que quelques années après la formation.

3. Le présent document se compose de deux parties. La première consiste en le rapport de Mme Cornwell à proprement parler; la seconde est la réponse de la Direction aux conclusions et recommandations de Mme Cornwell.

Pour information.

EXAMEN POST-EXÉCUTION DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS D'INVESTISSEMENT 2002-2005 DU TROISIÈME PLAN DE DÉVELOPPEMENT

par S. C. Cornwell

RÉSUMÉ

1. Le Fonds d'investissement pour 2002-2005 était articulé en douze projets spécifiques et assortis de délais visant à introduire de nouveaux ou meilleurs produits et services qui constitueraient un investissement pour les futurs programmes. Ces projets ont été développés sur fond d'importants changements et réformes du monde de la coopération au développement et de l'OIT et de progrès remarquables au niveau des technologies de l'information et de la communication. Le Fonds bénéficiait d'un financement s'élevant à un million de dollars provenant des réserves et complétant le budget ordinaire, sans créer de coûts redondants. Les projets portaient sur cinq catégories liées aux orientations stratégiques du Plan de développement: association plus étroite avec le BIT (en particulier dans les domaines de la Déclaration des principes et droits fondamentaux au travail et des relations professionnelles et de la négociation collective); intégration des questions de genre; qualité de la formation, y compris évaluation d'impact; technologie de l'information; et extension du champ d'action.

2. Certains projets furent retardés et quelques activités furent reportées à 2006. Cette situation, ajoutée aux recommandations formulées par le commissaire aux comptes dans son rapport au Conseil en 2004 - qui mettaient en exergue quelques problèmes de fonctionnement du Fonds en matière de planification, de conception et de gestion - a incité le Directeur du Centre à mener un examen post-exécution du Fonds d'investissement afin d'identifier les points forts et les points faibles des projets et de tirer des enseignements pour les exercices futurs. L'examen, effectué par une collaboratrice externe, était d'une portée limitée et n'entendait pas représenter une évaluation complète. La méthodologie consista en un survol des documents pertinents, des interviews ou des échanges de courriel avec le personnel du Centre et des fonctionnaires de l'OIT.

3. Les conclusions de l'examen ont porté tant sur le programme dans son ensemble que sur les projets individuels. L'examen a relevé que le programme général présentait un certain nombre de points forts: pertinence en termes de contexte et arrière-plan des réformes; matériels didactiques et autres produits de haute qualité, tous disponibles sous forme électronique; orientation sur les améliorations pratiques à faible coût; bon alignement avec le Plan de développement; et taux d'exécution élevé (95%) avec accomplissement de la majeure partie du travail dans les temps. Les faiblesses sont toutefois significatives: absence de stratégie globale avec des liens vers le travail en cours ou prévu et de repères/indicateurs permettant de déterminer la valeur d'investissement réelle du travail; carences structurelles dues aux restrictions sur

l’utilisation des fonds; problèmes de conception, de suivi et de gestion; exploitation insuffisante de la collaboration possible entre le Centre et l’OIT; et absence de mesures de suivi.

4. Pour ce qui est des projets individuels, les forces et faiblesses diffèrent selon les objectifs poursuivis et le travail entrepris. En règle générale, les projets relatifs à la technologie de l’information étaient bien conçus et gérés et ont atteint leurs objectifs. Un travail complémentaire est maintenant nécessaire, mais il n’entrait pas dans le cadre du projet pour la période 2002-2005. Les projets liés à une association plus étroite avec le BIT ont produit des matériaux ou résultats d’une qualité élevée, pertinents et utiles. La plupart d’entre eux concordent avec le travail de l’OIT. Une meilleure collaboration entre l’unité technique de l’OIT sur le travail forcé et le Centre aurait toutefois été la bienvenue. Les autres points faibles ont été relevés essentiellement au niveau de la conception et du suivi, les projets ayant débuté tard et les produits ayant dû être ajustés au fil du temps.

5. Deux des projets d’intégration des questions de genre ont atteint leurs objectifs et donné des résultats utiles (base de données, site web, notes d’information sur le genre et profils de pays). Le défi d’avenir pour ce travail particulier sera d'assurer la durabilité et de trouver des manières de consolider la collaboration avec l’OIT, en particulier sur le terrain, même si cela ne faisait pas partie de l'objectif initial. Le troisième projet, qui vise à renforcer l'égalité entre hommes et femmes au Centre, n’a pas reçu les moyens requis et ne constituait pas l’outil le plus adapté pour atteindre cet objectif. Il s’agissait plus d’un problème de conception que d’un problème de mise en œuvre.

6. Les deux projets sur la qualité de la formation étaient bien distincts. Le premier, sur le renforcement de la qualité de la formation, a revêtu un caractère hautement participatif et était basé sur la participation volontaire. Cette approche, qui a pu compter sur le soutien d'un personnel motivé et spécifique, n’a cependant pas permis de garantir la participation des responsables de programme, généralement considérés comme des acteurs de la certification de la qualité. Non seulement les résultats ont-ils consisté en des améliorations concrètes et pratiques de l’organisation et de la réalisation de programmes de formation, mais ils ont aussi instillé un plus grand souci pour la qualité au sein du personnel. La principale faiblesse résidait dans l’absence, dans plusieurs cas, de responsabilité clairement assignée pour la mise en œuvre, l’utilisation des produits ou le travail de suivi. Le second projet, sur l’évaluation de l’impact, a débouché sur une grande étude qui donne des orientations utiles pour l’avenir. Cependant, le projet initial a connu des déficiences en matière de conception, sa mise en œuvre a été retardée, les résultats ont été limités et les objectifs originels n’ont pas été atteints.

7. Les projets relatifs à l’extension du champ d’action ont donné les produits escomptés (réseau des alumni, base de données et site web) et fourni un outil qui pourra s’avérer utile au Centre pour l’implication des anciens participants dans des domaines tels que la sensibilisation, le développement de programmes ou l’évaluation. Les problèmes relèvent de la sous-utilisation du réseau et de l’absence de stratégie claire pour l’exploitation, la responsabilité et la gestion de celui-ci.

8. Sur la base de ces conclusions, l'examen a mis en exergue quelques enseignements à tirer de l'exercice 2002-2005. Ceux-ci portent sur: les avantages d'une programmation globale liée à la mission et au budget ordinaire du Centre et aux programmes extrabudgétaires; le rôle critique de la gestion des programmes; l'examen de la structure financière des fonds d'investissements; la participation et la communication de la haute direction; la planification et l'exécution des projets; les avantages de réunions de programmation communes Centre/OIT à un stade précoce; la concrétisation des possibilités d'exploiter pleinement le potentiel de collaboration entre l'OIT et le Centre, même si cette collaboration n'est pas un objectif explicite; les avantages des approches participatives de la mise en œuvre de projets; et l'importance de la planification de la transposition des résultats des projets en actes et de la détermination des responsabilités en ce sens.

9. L'examen se conclut par des recommandations. Celles-ci concernent deux catégories de sujets. La première est le travail de suivi qui serait nécessaire pour un certain nombre de projets du Fonds d'investissement 2002-2005 afin soit de maximiser la valeur d'investissement des résultats, soit de procéder à des ajustements à la lumière de l'expérience. La seconde traite des questions de planification et de programmation du prochain fonds d'investissement (2007-2011). L'accent est mis surtout sur la collaboration entre l'OIT et le Centre et sur l'étude de l'utilisation des produits escomptés par le monde de la coopération au développement, en particulier au niveau du terrain; sur la détermination des responsabilités en matière de gestion; sur la planification, la conception, le suivi et la fixation d'objectifs réalistes avec les moyens idoines; et sur la communication de la direction vers le personnel.

INTRODUCTION ET CONTEXTE

10. Le Fonds d'investissement pour 2002-2005, présenté au Conseil du Centre lors de sa 63e session en octobre 2001, était destiné à financer un nombre restreint de projets spécifiques et assortis de délais, et s'inscrivait dans la liste des moyens déployés pour atteindre les objectifs du troisième Plan de développement (2001-2005)[1]. Les fonds, qui s'élevaient au total à un million de dollars, provenaient des réserves et venaient donc compléter le budget ordinaire sans créer de coûts redondants. Les projets portaient sur cinq catégories liées aux orientations stratégiques du Plan de développement, avec l'intention d'introduire de nouveaux ou meilleurs produits et services qui constitueraient un investissement pour les futurs programmes.

11. Les orientations du troisième Plan de développement et les objectifs de sa stratégie d'application (« La mise en œuvre du troisième Plan de développement »[2]) constituaient une nouvelle perspective pour le Centre. Ils ont été présentés sur fond de progrès remarquables au niveau des technologies de l'information, d'importants changements au sein du système des Nations Unies, du monde de la coopération au développement et dans les techniques d'apprentissage et de formation et de restructuration approfondie du Bureau international du Travail, axée sur l'agenda pour le travail décent. Les cinq objectifs stratégiques constituaient une réponse à la demande de cohérence avec les objectifs et groupes cibles de l'OIT, ainsi qu'à la nécessité de promouvoir le Centre en tant qu'institution de formation d'excellence dans le domaine élargi des questions relatives au travail.

12. Après un examen par le Conseil du Centre en 2001 et des consultations ultérieures avec les membres du Conseil, une liste de douze projets, contribuant chacun à un des objectifs stratégiques, fut approuvée en novembre 2002[3]. Les cinq objectifs stratégiques, les projets correspondants et leur financement sont présentés au tableau 1.

1 62e session du Conseil du Centre (Turin, 2-3 novembre 2000): document CC 62/4.
2 63e session du Conseil du Centre (Turin, 30-31 octobre 2001): document CC 63/4.
3 64e session du Conseil du Centre (Turin, 5-6 novembre 2002): document CC 64/5/b.

Tableau 1: Projets financés par le Fonds d'investissement (2002-2005) Dépenses (2002-2006)

Objectifs stratégiques	Projets du Fonds d'investissement	Montant disponible (USD)	Dépenses (2002-2006) (USD)
A. Association plus étroite avec le BIT		**235 000**	**293 000**
	A1. Conception et production de matériel didactique sur les principes et droits fondamentaux au travail et sur le travail forcé	120 000	197 000
	A2. Conception et production de matériel didactique en matière de relations professionnelles et de négociations collectives	115 000	96 000
B. Intégration des questions de genre		**45 000**	**45 000**
	B1. Développement de la base de données et du site web	6 000	8 000
	B2. Perfectionnement du personnel et meilleure intégration des questions de genre dans les programmes du Centre	24 000	20 000
	B3. Égalité entre hommes et femmes (y compris dans le perfectionnement du personnel)	15 000	17 000
C. Qualité de la formation		**230 000**	**158 000**
	C1. Perfectionnement du personnel	30 000	29 000
	C2. Évaluation d'impact	200 000	129 000
D. Technologie de l'information		**342 000**	**341 000**
	D1. Projets Internet / intranet	297 000	341 000
	D2. Perfectionnement du personnel	45 000	0
E. Extension du champ d'action		**148 000**	**113 000**
	E1. Base de données et site web	48 000	88 000
	E2. Mesures d'encouragement	85 000	11 000
	E3. Missions	15 000	14 000
TOTAL		**1 000 000**	**950 000**

13. Si le Fonds d'investissement devait initialement couvrir quatre années (2002-2005), les ajustements portés à la sélection des projets et l'approbation du financement en novembre 2002 l'ont retardé dès le départ. Néanmoins, la plupart des projets ont été achevés avant la fin 2005. Trois projets ont été reportés à 2006. Le Conseil a été tenu informé des progrès chaque année par le biais de mises à jour et de rapports d'avancement présentés lors de chaque session de 2003 à 2006.[4]

14. Le rapport d'avancement 2006 résumait tout le travail accompli dans le cadre du Fonds d'investissement. Il disait toutefois qu'en raison des retards dans la mise en œuvre de certains projets et pour mener une évaluation plus complète, un document plus analytique serait préparé pour la 69e session du Conseil en 2007. Cet examen répondrait également aux recommandations formulées par le commissaire aux comptes dans son rapport au Conseil pour l'exercice échu le 31 décembre 2003.[5] Ces recommandations portaient sur la planification, la réalisation et l'achèvement des projets et spécifiaient que le Centre devait effectuer un examen après mise en œuvre des projets financés par le Fonds d'investissement 2002-2005.

15. Le présent document, rédigé par une collaboratrice extérieure, entend faire écho aux recommandations du commissaire aux comptes et ne prétend pas être une évaluation complète. Il résume les projets et leurs résultats, les compare aux objectifs poursuivis et examine les forces et faiblesses et les enseignements tirés, en termes de conception, de planification, de processus, de pertinence et d'utilité des produits finaux pour le Centre et pour l'OIT dans son ensemble. En raison de cette portée limitée et du peu de temps écoulé depuis l'achèvement des projets, une évaluation approfondie impliquant les mandants et d'anciens participants n'a pas été jugée faisable. Des consultations ont été menées avec le personnel du Centre associé au Fonds d'investissement. En outre, la collaboratrice a étudié les produits des différents projets avec du personnel de l'OIT, au siège et sur le terrain, dont le travail était lié au domaine technique couvert par chacun des projets, et ce même si les fonctionnaires en question n'avaient pas été impliqués dans la mise en œuvre.

---

4 65e session du Conseil du Centre (Turin, 6-7 novembre 2003): document CC 65/4; 66e session du Conseil du Centre (Turin, 4-5 novembre 2004): document CC 66/4; 67e session du Conseil du Centre (Turin, 3-4 novembre 2005): document CC 67/5/a; 68e session du Conseil du Centre (Turin, 2-3 novembre 2006): document CC 68/4.

5 « Rapport du Directeur sur les activités du Centre en 2003-2004 et perspectives pour 2005 - États financiers et rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice financier allant du 1er janvier au 31 décembre 2003 », 66e session du Conseil du Centre (Turin, 4-5 novembre 2004): document CC 66/1/Add.3.

CONCLUSIONS DE L'EXAMEN

Structure et stratégie générales

16. Plusieurs aspects de la structure et de la stratégie du Fonds d'investissement méritent l'attention. Premièrement, la conception du programme dans son ensemble était orientée sur chacun des objectifs stratégiques, de sorte à pouvoir donner une impulsion initiale à chaque domaine couvert par le Plan de développement. La stratégie générale du Fonds d'investissement n'a quant à elle pas été définie dans les détails. Cela aurait inclus, par exemple, un projet montrant la relation avec d'autres programmes de travail et d'autres sources de financement; les bases pour la sélection des projets; les liens entre les projets ou les options de réaffectation des fonds dans le cadre de plans d'urgence; et la répartition interne des responsabilités et des processus de gestion. Il a été délibérément décidé de ne pas fixer les priorités, même si les montants alloués aux différents projets suggéraient leur importance. En fin de compte, douze projets individuels ont été incorporés, dont certains étaient interconnectés et d'autres non. Cette approche, si elle cohérente avec les objectifs établis, a affaibli l'orientation générale fixée dans la stratégie de mise en œuvre.

17. En outre, compte tenu de la période de temps couverte, le montant affecté à chaque projet individuel était nécessairement réduit, sans compter que les fonds étaient strictement limités au financement d'activités ou de personnes ressources.[6] Ils ne pouvaient financer du personnel existant. Cette restriction a fait que les projets du Fonds d'investissement ont représenté une charge de travail supplémentaire pour le personnel du Centre parce qu'ils n'étaient pas prévus dans leur plan de travail et leurs objectifs financiers en matière de contribution aux coûts fixes. La participation à des projets du Fonds d'investissement s'avéra être une arme à double tranchant: si elle a permis à certaines unités de mettre au point des produits qu'elles n'auraient pas pu concevoir autrement et qui constituaient donc un investissement pour l'avenir, elle a aussi été une charge supplémentaire en termes de planification et de réalisation du travail. Ce problème structurel fondamental devra être abordé à l'avenir. L'avis du commissaire aux comptes sur les lacunes des projets en termes de planification et de conception doit être envisagé dans ce contexte.[7]

18. La décision de financer douze activités différentes était indubitablement justifiée dans le contexte des défis que le Centre devait relever au moment de l'établissement de son troisième Plan de développement en 2000. Quoi qu'il en soit, les exercices futurs pourraient très bien envisager l'adoption d'un programme général plus cohérent, doté d'une orientation stratégique et bénéficiant d'une conception réfléchie, plutôt que de financer une série d'activités, quelque utiles que soient leurs résultats.

---

[6] À titre exceptionnel, ces fonds ont servi à engager un membre du personnel chargé de mettre au point et de gérer des cours de formation sur le travail des enfants et le travail forcé.

[7] Ibid. paragraphe 34.

La planification, la conception et la gestion des projets

19. Comme indiqué plus haut, le rapport du commissaire aux comptes de novembre 2004 décrivait les carences rencontrées jusqu'en 2003 dans la plupart des projets du Fonds d'investissement en termes de planification, de conception et de gestion. Le présent examen a montré que certaines mesures correctrices avaient été prises entre 2003 et 2006, comme les schémas préliminaires de projet et les procédures de rapport régulier sur la situation des projets. Cependant, le Centre doit encore adopter tout l'éventail des recommandations du commissaire aux comptes en matière de conception, de suivi et de gestion des activités. la direction du Centre devrait prêter une attention particulière à ce point lors de la préparation des projets du prochain fonds d'investissement.

Mise en œuvre, produits et comparaison des résultats atteints avec les objectifs

20. La mise en œuvre effective de chaque projet et les résultats, comparés aux objectifs, sont résumés ci-dessous. Dans certains cas, des ajustements et changements ont été apportés à la conception et à la définition du produit final.

Tableau 2: Objectif stratégique A: Association plus étroite avec le BIT

A1. Conception et production de matériel didactique sur les principes et droits fondamentaux au travail et sur le travail forcé

Objectifs immédiats (2003)	Résultats escomptés[8]	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Renforcer la capacité du Centre à organiser des formations sur le travail forcé	Matériels didactiques (pas d'indicateurs de résultats)	Matériels didactiques pour une alliance mondiale contre le travail forcé et les cours à ce sujet	2003/ matériels achevés fin 2005, mi-2006	Produit conçu conjointement avec le siège de l'OIT, version finale vérifiée par l'OIT. Conception et mise en œuvre non conjointes.
(2005) Introduire un programme de formation conjoint sur le travail et la traite des enfants	Cours de formation (communs au travail des enfants et au travail forcé) (pas d'indicateurs de résultats)	10 cours en 2006, dont 9 avec l'IPEC	2005 / 2006	Résultat défini seulement en 2005. Fonds utilisés pour engager du personnel pour mettre le programme en œuvre

21. Ce projet n'était à l'origine pas inclus dans le Fonds d'investissement parce que le travail relevait du budget ordinaire. Cela explique l'absence d'indicateurs de résultats dans la stratégie de mise en œuvre et les retards dans l'exécution. Les

[8] Source: 64e session du Conseil du Centre (Turin, 5-6 novembre 2002): document CC 64/5/b.

matériels didactiques sur le travail forcé sont d'une grande qualité et atteindront l'objectif immédiat d'organisation par le Centre d'activités de formation sur ce sujet. Un cours pilote a eu lieu en 2005; un cours s'est déroulé en 2006 et un autre en 2007; deux autres sont prévus. Les matériels produits ont été examinés et approuvés par le Programme d'action spécial visant à combattre le travail forcé (SAP-FL). Une version française est en cours de préparation, et des versions chinoise et espagnole sont à l'étude.

22. Le projet de matériel didactique sur le travail forcé a été approuvé par le siège. Même si le produit a été conçu conjointement par les programmes techniques du Centre et du siège, il n'a pas été développé en étroite coopération entre les deux unités. Tant le Centre que les unités du siège auraient pu faire de plus gros efforts pour assurer une pleine collaboration. Le résultat a été un produit mixte. Si le matériel atteint les objectifs du Centre en matière de cours ouverts requérant une documentation générale, la stratégie de l'OIT dans le sens d'une sensibilisation et d'une formation dans le domaine du travail forcé vise un public plus spécifique, par exemple sur une base nationale ou sectorielle. Le programme technique de l'OIT estime que le matériel est très bon, mais il ne sait pas encore comment il va l'utiliser. Un partenariat plus stratégique entre les deux organisations, pour lequel on observe une certaine disposition des deux côtés, sera nécessaire pour atteindre pleinement l'objectif stratégique.

23. L'action sur le travail et la traite des enfants n'a débuté qu'en 2005. Cela a été fait en totale collaboration avec le siège (IPEC et DÉCLARATION). L'engagement d'un fonctionnaire au Centre pour mener ce travail s'est avéré essentiel. Il est peu probable que les mêmes résultats auraient pu être atteints sans cela. Les commentaires du siège sont jusqu'ici généralement positifs, qu'ils portent sur le contenu, les groupes cibles ou l'offre des cours. Il subsiste des différences entre les deux institutions au niveau du nombre, de la fréquence et du dosage souhaité de cours ouverts et de cours sur mesure. En outre, si les activités de formation ont été conçues comme un programme conjoint sur le travail des enfants et le travail forcé, la majorité d'entre elles ont traité du travail des enfants. Tenter de gérer et combiner les offres de formation des deux programmes n'aurait sans doute pas été une solution viable, en particulier au vu de la taille du programme IPEC.

Tableau 3: Objectif stratégique A: Association plus étroite avec le BIT

A2. Conception et production de matériel didactique en matière de relations professionnelles et de négociations collectives

Objectifs immédiats (redéfinis en 2003-2005)	Résultats escomptés[9] (2004) (pas d'indicateurs de résultats)	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Renforcement des compétences des mandants en matière de négociation consensuelle	Trousse sur les capacités de négociation syndicats-direction (Amérique latine)	Trousse pédagogique, manuel, guide, supports visuels; testés sur le terrain avec les bureaux de l'OIT/les mandants et le CINTERFOR.	Début: 2004. Fin: 2005.	A remplacé les propositions antérieures en 2002
Promotion du dialogue social dans les États arabes	Matériels didactiques sur le dialogue social et adaptés en tant que matériels d'appoint pour d'autres domaines techniques	Traduction en arabe d'une brochure sur la promotion du dialogue social, accompagnée d'une trousse de formation. Testée lors d'un séminaire tripartite en 2005	Début: 2004. Fin: 2006.	Idem
Renforcement des compétences des mandants en matière de négociation consensuelle	(2005) Trousse sur les capacités de négociation syndicats-direction	Adaptation et mise à jour, en coopération avec PRODIAF, de matériels didactiques existants orientés sur l'Afrique francophone	Début: 2005. Fin: 2006.	Idem

24. Comme le projet sur le travail forcé et la traite des êtres humains, ce projet n'était pas inclus à l'origine dans le Fonds d'investissement en tant que composante de la stratégie de mise en œuvre de 2001. Cela explique en partie l'absence de conception à part entière et d'indicateurs de résultats, ainsi que les retards dans l'exécution. Les matériels didactiques, de nouveau de grande qualité, ont été développés en collaboration avec les unités techniques et/ou les projets de terrain de l'OIT. Les matériels pour l'Afrique francophone et l'Amérique latine sont fort appréciés par le siège, les bureaux de terrain ou les projets qui les ont utilisés, ainsi que par les participants des séminaires de validation. Par exemple, PRODIAF a rapporté avoir organisé en 2006 et 2007 des ateliers qui utilisent ce matériel, couvrant dix-huit pays et visant 455 bénéficiaires directs. En outre, quelque vingt programmes de formation des formateurs ont eu lieu dans deux pays africains. Il est encore trop tôt pour évaluer la pertinence et l'utilisation de la trousse pédagogique dans les États arabes, même si l'unique séminaire de validation organisé en 2005 a donné des résultats positifs. En tout cas, le fait que ce matériel existe désormais en langue arabe doit être considéré comme un atout pour le programme de formation du Centre. Dans l'ensemble, le travail accompli a atteint l'objectif immédiat de renforcement des capacités de négociation des mandants.

25. Les difficultés rencontrées au début par ce projet participaient d'un manque de compréhension mutuelle et d'engagement sur les objectifs, la conception et la mise en œuvre entre le Centre et les unités techniques de l'OIT. Les objectifs initiaux en matière de dialogue social, de responsabilité sociale de l'entreprise,

[9] Source: 66e session du Conseil du Centre (Turin, 4-5 novembre 2004): document CC 66/4.

de participation des travailleurs et de prévention des conflits ont été modifiés fin 2003, et le travail sur les nouveaux objectifs a débuté en 2004. De plus, contrairement au travail et à la traite des enfants, ce projet ne s'est pas vu assigner un fonctionnaire spécifique. En raison de l'établissement du secteur du dialogue social au siège de l'OIT, l'objectif stratégique plus large consistant à assurer une collaboration plus étroite avec le BIT était fondé. Si cet objectif n'a pas été totalement atteint lors des premières phases du projet, les problèmes avaient été en grande partie résolus pour 2006. Des réunions de programmation conjointes ont maintenant lieu, qui impliquent des hauts fonctionnaires des deux institutions.

Tableau 4: Objectif stratégique B: Intégration des questions de genre

B1. Participation accrue des femmes et des organisations de femmes aux activités de formation du Centre
B2. Meilleure intégration des questions de genre dans les programmes de formation du Centre
B3. Création au Centre d'un environnement professionnel propice à l'égalité des hommes et des femmes

Objectifs immédiats	Résultats escomptés et indicateurs de résultats[10]	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
B1. Cf. titre	▪ Base de données des femmes et organisations de femmes ▪ Site web spécial sur les questions de genre Indicateurs: en 2005, les femmes représenteraient 40% des participants provenant de chaque région.	▪ Base de données terminée ▪ Site web ouvert	Début: 2002 Fin: 2003 pour les deux réalisations	Bonne planification et exécution efficace et effective dans les temps
B2. Cf. titre	Formation de facilitateurs d'audit de genre pour le Centre Indicateurs: en 2005, tous les cours fondamentaux seraient sexospécifiques, et 10% des cours auraient une orientation sur les questions de genre	▪ 5 notes d'information sur des sujets techniques liés au genre ▪ 9 profils de genre nationaux	Début: 2005, avec changement des objectifs Fin: 2006	Les objectifs ont été modifiés en raison de difficultés de mise en œuvre. De nouveaux objectifs, qui maintenaient l'accent initial, ont été fixés, en conjonction avec un projet financé séparément.
B3. Cf. titre	Plan d'action pour les politiques/pratiques RH afin de redresser les déséquilibres entre les sexes/d'assurer la conciliation vie privée-vie professionnelle Indicateurs: en 2005, 40% du personnel de catégorie P seraient des femmes.	▪ Enquête réalisée ▪ Recommandations transmises à la direction	Début: 2003/04 Fin: 2005	L'enquête a mis en exergue de nombreux domaines de changement. Le statut des recommandations n'est pas clair.

[10] Source: 63e session du Conseil du Centre (Turin, 30-31 octobre 2001): document CC 63/4.

26. Le premier projet, B1, a atteint ses objectifs immédiats dans une grande mesure. Depuis leur réalisation, l'expérience a montré que la base de données et le site web constituent des outils utiles pour la sensibilisation et la mise en réseau, ce qui a permis d'arriver à un pourcentage plus élevé de participantes aux cours du Centre. Comme rapporté l'an dernier (CC 68/4, 68e session), les femmes ont représenté en 2005 plus de 42% des participants aux cours, mais la répartition entre les régions est inégale. D'autres mesures auraient été nécessaires pour affronter ce déséquilibre, et en ce sens l'indicateur de résultat n'était pas totalement approprié. Si l'association plus étroite avec le BIT n'était pas un objectif pour ces activités, la collaboration entre le Centre et l'OIT sur le travail lié aux questions de genre serait une étape logique et profiterait aux deux institutions, qui poursuivent des objectifs identiques ou reliés et possèdent les mêmes mandants. En effet, on observe dans l'ensemble une bonne collaboration entre les deux organisations sur les questions de genre. Le Bureau du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes, les bureaux de terrain et les spécialistes régionaux n'ont toutefois pas été impliqués dans ce projet.

27. Le deuxième projet, B2, était bien conçu mais a été entravé par la non-disponibilité de personnes ressources et de matériels didactiques. Cette situation, qui échappait au contrôle du Centre, ne pouvait pas être prévue au moment de l'identification du projet. Les notes d'information et les profils de pays, qui remplaçaient l'objectif initial et ont été développés en conjonction avec un projet financé à l'extérieur, se sont révélés d'excellents outils de sensibilisation au sein du Centre et ont fourni du matériel didactique pour les cours. Une pratique systématique a été mise en place, qui consiste à ce que les responsables de programme indiquent si leurs activités sont spécifiques aux questions de genre ou aux femmes. Il est difficile de dire si l'objectif immédiat d'assurer la sexospécificité de tous les cours fondamentaux a été atteint, mais le pourcentage d'activités spécifiques aux questions de genre ou aux femmes (par rapport au nombre total des activités du Centre), est passé de 11% en 2001 à 37% en 2005 (CC 68/4, 68e session). Ce projet doit encore relever un grand défi: assurer l'utilisation la plus large possible des matériels produits, maintenir leur pertinence et les garder à jour. Ici aussi, la collaboration avec le siège de l'OIT et ses bureaux de terrain n'a pas été intégrée dans la conception, et les notes et profils ne sont pas encore fort connus dans le cénacle de l'OIT. La durabilité des produits pourrait être renforcée par un travail de suivi conjoint Centre/OIT.

28. La conception du troisième projet, B3, a rencontré plusieurs problèmes. L'objectif et le produit initial (plan d'action) étaient clairs, mais aussi fort ambitieux. La stratégie et l'approche étaient toutefois d'une portée plus limitée et ne permettaient pas de traiter les réformes approfondies nécessaires à la suite de l'enquête auprès du personnel sur l'égalité des sexes et les besoins des travailleurs ayant des responsabilités familiales. L'indicateur de résultat ne constituait pas nécessairement un jalon approprié pour évaluer si l'environnement serait propice à l'égalité entre hommes et femmes. Le projet, achevé en 2005, a mis en exergue plusieurs problèmes importants qui méritaient l'attention de la direction et qui restent d'actualité aujourd'hui. Cependant, le projet en lui-même n'a pas affecté le nombre de membres féminins du personnel ni leur représentation dans les grades plus élevés de la catégorie professionnelle. Les recommandations ont été examinées. Certaines ont débouché sur ou appuyé

des changements de politique (par exemple, emploi des conjoints, télétravail); d'autres sont encore à l'étude.

Tableau 5: Objectif stratégique C: Qualité de la formation

C1. Perfectionnement du personnel

Objectifs immédiats	Résultats escomptés[11] et indicateurs de résultats	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Renforcer la qualité de la formation, tenir compte des enseignements tirés pour améliorer la conception et la gestion des activités de formation et des processus de travail (Suivi du précédent projet de gestion de la qualité)	▪ Manuel de procédures ▪ 5 groupes de qualité. ▪ Promotion de la formation du personnel Indicateur: en 2005, le score moyen de l'évaluation par les participants serait supérieur à 4,00	▪ Manuel de procédures, avec de nombreuses composantes sur l'organisation, la présentation et la réalisation de la formation ▪ Lancement de la formation du personnel ▪ Soutien à la collecte et au partage de documents et ressources sur les techniques d'apprentissage/de formation, intranet et centre de documentation	Date de début: 2002-04. Date de fin: 2006.	Le projet a été développé progressivement et par étapes. Les groupes étaient constitués sur une base volontaire et étaient d'une nature hautement participative. Peu de fonds ont été dépensés, mais le temps consacré et les efforts déployés par le personnel ont été considérables. Les mises à jour ont été réalisées par le biais d'une lettre d'information interne annuelle ou semestrielle.

29. Ce projet a adopté une approche unique, invitant à une participation sur une base volontaire et créant ensuite des groupes de travail afin d'identifier les problèmes et les solutions ou améliorations possibles. Bien que conforme à l'objectif général et aux résultats escomptés, la mise en œuvre a été irrégulière, dépendant de la bonne volonté des individus qui s'étaient portés volontaires. L'approche participative a toutefois permis de rassembler du personnel extrêmement motivé et réuni du personnel pédagogique et administratif, ce qui avait été très rare jusque là. Un travail considérable a été accompli, notamment l'établissement d'une liste de contrôle pour l'analyse des besoins de formation et la conception initiale; la formulation de lignes directrices, de kits d'information et d'un journal d'apprentissage pour les voyages et les visites d'études, qui font partie du manuel de procédures; et l'instillation d'une plus grande appréciation de la qualité parmi le personnel. Un suivi sera toujours nécessaire pour le manuel de procédures et pour garantir que les avancées dans l'amélioration de la qualité ne soient pas perdues. En raison de la portée transversale et du caractère « pancentriste » du projet, les responsables de programme et la direction devraient envisager pour le travail de suivi des directives strictes sur l'importance attachée à la garantie de la qualité, lesquelles directives auraient peu être mieux communiquées par le passé.

[11] Source: 63e session du Conseil du Centre (Turin, 30-31 octobre 2001): document CC 63/4.

Tableau 6: Objectif stratégique C: Qualité de la formation

C2. Évaluation d'impact

Objectifs immédiats	Résultats escomptés[12] et indicateurs de résultats	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Renforcement de la capacité du Centre à évaluer l'impact des programmes de formation sur le développement institutionnel des partenaires et des mandants	▪ Mise au point et essai de méthodologies d'évaluation ▪ Études thématiques sélectionnées et exercices d'évaluation de l'impact ▪ Lignes directrices pour renforcer l'impact sur le développement institutionnel Indicateur: réalisation de 10 exercices d'évaluation de l'impact et 5 études thématiques pour 2005.	▪ Une seule évaluation d'impact complète ▪ Méthodologies d'évaluation de l'impact testées et introduites	Date de début: 2002 Date de fin: 2005	En raison de problèmes de personnel, l'unité d'évaluation n'a pas été créée, ce qui a limité les activités et les résultats. Le budget a été réduit en conséquence.

30. Le but originel de ce projet était ambitieux. Les évaluations de l'impact sont des exercices extensifs qui ne se prêtent pas à toutes les activités. Même dans des circonstances idéales, avec un personnel à temps plein qualifié, réaliser dix évaluations et cinq études thématiques sur une période de quatre ans n'était pas réaliste. Le projet se basait sur l'hypothèse qu'un membre du personnel y serait affecté à temps plein. Cela n'a malheureusement pas été le cas, et il n'y avait pas de réserves budgétaires pour engager quelqu'un. Au vu des difficultés rencontrées très tôt, les objectifs ont été révisés et le projet réduit. Le produit final « Évaluation d'impact des cours sur les normes internationales du travail pour les juges, les avocats et les enseignants en droit (1999-2003) »[13], est une évaluation d'impact à part entière et peut être considéré comme un modèle pour l'avenir. Cet exercice a également testé et prouvé la validité d'une méthodologie d'évaluation d'impact, ce qui sera utile pour le travail futur. En ce sens, le projet a atteint partiellement son objectif immédiat.

31. Il est dommage que le projet ait dû être réduit parce qu'il devait constituer un grand pas en avant dans le travail du Centre. Quoi qu'il en soit, les résultats se sont avérés profitables de plusieurs manières. Outre la méthodologie susmentionnée, le projet a été un essai grandeur nature en termes de travail et de temps consacré aux évaluations d'impact. Cela sera une indication précieuse pour l'avenir. De même, il a montré, au même titre que d'autres projets, qu'il était crucial de disposer d'un cadre global de conception et de gestion avant de

12 Ibid.

13 Les progrès et réalisations de projet ont fait l'objet d'un rapport à la 67e session du Conseil du Centre (3-4 novembre 2005), document CC 67/5/a, paragraphes 43-49.

s'embarquer dans des projets. Enfin, il fournit un excellent test pour voir si l'évaluation elle-même a eu un impact sur les services et l'exécution du programme du Centre. Il devrait être possible de déterminer dans un délai de deux ans si les recommandations de l'évaluation ont été utiles.

Tableau 7: Objectif stratégique D: Technologie de l'information

D1: Projets Internet/intranet

D2: Perfectionnement du personnel

Objectifs immédiats	Résultats escomptés et indicateurs de résultats	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Le site web sert d'outil de promotion, de communication et de formation à distance; l'intranet est un outil efficace pour la gestion et le partage de connaissances et d'informations en vue de la constitution de la mémoire institutionnelle du Centre	▪ Reconstruction et maintenance du site web ▪ Développement et maintenance de l'intranet Indicateurs: ensemble opérationnel de bases de données administratives et de connaissances et de compétences sur l'Internet et l'intranet afin d'en faciliter l'accès au personnel du Centre, au personnel de l'OIT et aux extérieurs	▪ Étude de faisabilité pour déterminer les priorités ▪ Développement du site web ▪ Intranet (conception et développement de MAP)	Date de début: 2002 Date de fin: 2006 (pour MAP)	Approche participative pour impliquer le personnel dans l'identification des besoins et la validation des produits Utilisation des fonds pour une étude de faisabilité, la création du site web et de l'intranet Bulletins d'informations réguliers
Renforcement de la capacité du personnel à concevoir, présenter et gérer un cours ouvert et une formation à distance	▪ Perfectionnement du personnel pédagogique Indicateurs: pour 2005, tout le personnel opérationnel du département de la formation aura été familiarisé aux applications informatiques. Tout le personnel du Centre possédera les capacités basiques pour l'utilisation des applications informatiques courantes.	Perfectionnement du personnel	2002-2005, et en cours	Développement du personnel à l'aide de ressources internes, sans recourir au Fonds d'investissement

32. Le projet était bien conçu et suivi. L'approche participative a demandé un peu plus de temps au début, mais elle s'est avérée essentielle pour répondre aux besoins des utilisateurs et du Centre. La majeure partie du travail a été achevée dans les temps. Deux applications pour l'intranet, le manuel de procédures électronique et le système de gestion des activités et des participants (MAP), ont exigé un travail additionnel en 2006. En effet, ces deux applications nécessiteront un suivi et une mise à jour permanente. Plusieurs sections du manuel de procédures devront être développées; ce travail étant réalisé sur une base volontaire, selon le temps disponible (voir paragraphe 29), du temps et des moyens doivent être réservés pour en permettre l'achèvement. Le système MAP

est suivi de près par une unité ad hoc, qui développe de nouvelles macros dans le cadre de son travail normal. Dans l'ensemble, le projet a atteint la plupart de ses objectifs. Deux domaines requièrent une attention particulière: les améliorations du site web (déjà incorporées dans le prochain Fonds d'investissement) et les systèmes assurant une plus grande connectivité entre les intranets de l'OIT et du Centre. Lors du présent examen, plusieurs fonctionnaires de l'OIT et du Centre ont déclaré qu'il était difficile d'utiliser pleinement l'intranet de l'autre institution et de partager les documents et informations.

Tableau 8: Objectif stratégique E: Extension du champ d'action[14]

Objectifs immédiats	Résultats escomptés (fixés en 2003)[15] Indicateurs de résultats (2001)	Résultats réels	Date de début/date de fin	Commentaires
Activation de réseaux d'anciens participants du Centre pour soutenir le développement de programmes et l'agenda global de l'OIT	▪ Plateforme TI, y compris base de données de noms et adresses des anciens participants ▪ Site web particulier ▪ Création de réseaux d'anciens participants Indicateur: en 2005, au moins 5 associations sous-régionales ou thématiques seront actives et apporteront un soutien et une rétroaction aux programmes de l'OIT	▪ Création du site web ▪ Base de données (réseau des alumni) créée et reliée à MAP ▪ Formation de 5 associations régionales ▪ Organisation de 7 réunions régionales pour lancer le réseau ▪ Concours de projets en 2006	Début: 2003 Fin: 2006	Site web et base de données développés en conjonction avec des projets TI Le concours de projets a permis de dégager des idées intéressantes pour le renforcement du réseau et l'obtention d'avis sur la promotion du Centre et de l'OIT, sur les produits et sur la manière dont le Centre a contribué au développement des participants ou de leurs organisations.

33. Ce projet a connu un succès partiel. Il a produit les résultats escomptés avec des retards mineurs et peut s'avérer utile au Centre non seulement pour le travail de sensibilisation, mais aussi pour les apports substantiels au programme, les possibilités de rétroaction, le travail d'évaluation et les échanges entre participants et pour l'élargissement de la base de clients. Le concours de projets a non seulement revêtu un intérêt pour les anciens participants inscrits, mais il a aussi généré des idées utiles. À la fin du projet, deux grandes questions restaient toutefois encore sans réponse. La première consiste à savoir comment le réseau sera utilisé à l'avenir et à déterminer les systèmes de gestion qui le superviseront. À la mi-2006, 758 anciens participants étaient inscrits. À la mi-2007, ce chiffre était passé à 1 126, répartis comme suit:

14 Entendue comme le nombre et les caractéristiques des participants et organisations.
15 Source: 65e session du Conseil du Centre (Turin, 6-7 novembre 2003): document CC 65/4.

Afrique	212	Asie et Pacifique	234
Amériques	280	Europe	263
États arabes	137		

34. Au moment de la rédaction de ce rapport, il n'y avait pas de plans spécifiques pour l'exploitation du réseau. Les membres du personnel interrogés ont soulevé plusieurs points: les différences de langue entre les alumni; le risque de susciter parmi ceux-ci des attentes impossibles à satisfaire - certains ont pensé qu'ils joueraient un rôle de représentation formel; accent et portée des informations susceptibles de les inciter à promouvoir une utilisation active du réseau -, qu'elles soient de nature générale ou portent sur des sujets techniques ou des enjeux thématiques ou régionaux; et la fréquence et la responsabilité de la mise à jour des informations. La seconde question consiste à savoir comment le réseau peut être utilisé pour atteindre l'objectif de transformer les anciens participants en agents actifs de promotion du Centre et de l'OIT. On dispose de peu de preuves de collaboration avec le siège et les bureaux locaux de l'OIT parce que le travail avance et les futurs plans de collaboration avec l'OIT ne sont pas connus.

Résumé des forces et des faiblesses

I. LE FONDS D'INVESTISSEMENT DANS SON ENSEMBLE

Forces	Faiblesses
1. A relevé les défis et réagi aux réformes d'actualité, y compris aux objectifs d'alignement des programmes sur ceux de l'OIT. 2. A visé de nombreux domaines où des améliorations pratiques et peu coûteuses étaient nécessaires. 3. Les objectifs stratégiques et immédiats étaient conformes au Plan de développement. 4. De nombreuses activités ont pris une nature participative, ce qui a motivé le personnel et reflété les besoins réels. 5. Les matériels didactiques et les autres produits sont disponibles sous forme électronique et sont potentiellement accessibles à un large public. 6. Le taux d'exécution du budget du programme est élevé (95%).	1. Absence de stratégie globale permettant de voir les liens avec les programmes financés par le budget ordinaire ou d'autres sources. 2. Les repères ou indicateurs permettant de mesurer la valeur du programme en tant que véritable investissement ne sont pas définis. 3. L'absence de cadre de conception, de mise en œuvre, de suivi et de gestion des projets a affecté presque tous les projets (sauf ceux sur les TI). 4. Les plans d'urgence en cas de changements dans les projets ne sont pas développés à l'avance. 5. La responsabilité et les étapes du suivi des projets ne sont pas clairement établies. 6. Le temps consacré et les efforts déployés par le personnel aux projets financés par le Fonds d'investissement ont constitué une charge de travail additionnelle non prévue dans les plans de travail et les objectifs en matière de contribution aux coûts fixes. Par conséquent, le travail a été accompli selon le temps disponible (à l'exception de quelques projets relatifs au travail et à la traite des enfants). 7. Dans plusieurs domaines, la collaboration entre le Centre et l'OIT n'a pas été optimale. 8. Le personnel avait le sentiment que la direction n'était pas totalement engagée envers le changement/la réforme dans certains domaines.

II. LES PROJETS INDIVIDUELS

A. Association plus étroite avec le BIT: travail forcé/travail et traite des enfants - relations professionnelles et négociation collective

Forces	Faiblesses
1. Travail forcé ▪ A atteint les objectifs immédiats. ▪ Matériel didactique de haute qualité pour le Centre. **2. Travail des enfants** ▪ Matériel didactique et cours de grande valeur pour le Centre, l'OIT et les groupes cibles. ▪ Bon investissement pour l'avenir. **3. RP et négociation collective** ▪ Matériels de grande qualité. ▪ Pertinents et appréciés par le siège et les structures de terrain de l'OIT et par les groupes cibles.	**1. Travail forcé** ▪ Résultat pas totalement en phase avec la stratégie de sensibilisation et de formation de l'unité technique de l'OIT. ▪ Utilisation future par l'OIT peu claire. **2. Travail des enfants** ▪ Avec un seul fonctionnaire, le programme ne peut répondre aux demandes en matière de travail des enfants <u>et</u> de travail forcé. ▪ L'accord entre le Centre et l'OIT sur la fréquence et le dosage des cours doit encore fait l'objet de consultations. **3. RP et négociation collective** ▪ Départ retardé en raison de la collaboration/ consultation imparfaite entre le Centre et l'OIT. ▪ La trousse pédagogique pour les états arabes n'a pas encore pu être évaluée.

B. Intégration des questions de genre

Forces	Faiblesses
1. Base de données et site web ▪ Mise en œuvre effective. ▪ Outils utiles. **2. Notes d'information et profils** ▪ Ont aidé à atteindre l'objectif de renforcement de l'intégration des questions de genre. ▪ Matériel de grande qualité utilisé pour les cours et les programmes techniques du Centre. **3. Environnement propice à l'égalité des sexes** ▪ A stimulé ou appuyé des changements de politique. ▪ A abordé les grands sujets que la direction doit prendre en considération et qui doivent servir de base pour les négociations, qui n'auraient sinon pas été mis en avant.	**1. Base de données et site web** ▪ Activité non adéquate pour atteindre l'objectif d'une plus grande participation dans chaque région. ▪ La base de données ne profite pas des apports possibles du siège et des structures de terrain de l'OIT. ▪ Les informations ne sont pas immédiatement accessibles au personnel de l'OIT, ce qui pourrait en limiter l'utilité. **2. Notes d'information et profils** ▪ Pas suffisamment diffusées ou connues dans le cénacle de l'OIT, ce qui pourrait entraver le travail de suivi. ▪ Un travail/des moyens complémentaires seront nécessaires pour en garantir la pertinence et la durabilité. **3. Environnement propice à l'égalité des sexes** ▪ L'activité a ciblé un large éventail de sujets et de réformes pour lesquels l'engagement de la direction n'était pas clair depuis le début. ▪ Le projet ne constituait pas un outil suffisant pour apporter un changement. ▪ De nombreuses recommandations sont encore à l'examen.

C. Qualité de la formation

Forces	Faiblesses
1. Perfectionnement du personnel ▪ Petits avancées pratiques peu coûteuses. ▪ La nature participative a permis d'aborder des sujets prioritaires pour le personnel et de rassembler du personnel motivé. ▪ A suscité une plus grande appréciation de la qualité parmi les personnes qui y ont participé. ▪ A jeté les bases de l'« approche de l'apprentissage de Turin » et des programmes de perfectionnement du personnel. ▪ Bonne communication sur les progrès vers le personnel du Centre. **2. Évaluation d'impact** ▪ Produit fournissant une méthodologie éprouvée destinée à un usage étendu et résultats et commentaires utiles sur le sujet technique. ▪ Leçons utiles tirées en termes d'évaluation en général.	**1. Perfectionnement du personnel** ▪ La participation sur base volontaire n'était pas idéale pour la gestion du projet et n'a pas obligé les hauts fonctionnaires/responsables de programme, essentiels pour la garantie de la qualité, à s'impliquer. ▪ Il reste du travail à faire. La responsabilité et la gestion de ce travail ne sont pas claires. ▪ Les produits n'ont pas tous été institutionnalisés. **2. Évaluation d'impact** ▪ Le projet originel était irréaliste et trop ambitieux. ▪ La portée réduite du projet n'a pas permis au Centre de progresser de manière significative dans son programme d'évaluation. ▪ Il n'y a jusqu'ici pas de preuves que les recommandations de l'étude ont été suivies et traduites en actes.

D. Technologie de l'information

Forces	Faiblesses
▪ Projets bien planifiés et bien conçus. ▪ Projets participatifs tenant compte des besoins des utilisateurs. ▪ Bon suivi et bonne communication. ▪ Objectifs atteints.	▪ L'accessibilité des informations contenues sur l'intranet aux fonctionnaires de l'OIT et du Centre n'est pas optimale. ▪ Le site web doit être mis à jour en interne.

E. Extension du champ d'action

Forces	Faiblesses
▪ Création de la base de données et du site web, outils précieux pour le réseau des alumni. ▪ Participation ouverte à tous les anciens participants et grande marge de croissance. ▪ Potentiel élevé d'utilisation élargie des outils.	▪ L'utilisation actuelle semble limitée aux participants et les contributions du Centre sont rares. ▪ Les plans pour l'utilisation future du réseau ne sont pas clairs (responsabilité, accent, suivi). ▪ Les attentes suscitées n'ont pas pu être satisfaites. ▪ N'a pas encore atteint l'objectif de servir d'agent de sensibilisation de l'OIT et du Centre. ▪ Faible collaboration OIT/Centre sur le projet.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

35. L'examen a identifié plusieurs enseignements à tirer de la période d'exécution de quatre-cinq ans. Bon nombre d'entre eux vont de soi et d'autres réaffirment les commentaires formulés sur les forces et faiblesses du programme dans son ensemble et des différents projets individuels. La plupart ont fait l'objet d'une discussion avec le personnel et la direction du Centre. Ils sont présentés ci-dessous sous différents titres.

Stratégie et formulation du programme

36. **Les avantages d'une proposition de programme globale en phase de planification**. Plusieurs difficultés rencontrées par le Fonds d'investissement (approbation tardive du Conseil, modification des objectifs immédiats et des produits, portée réduite des projets, impossibilité d'obtenir un engagement solide de l'OIT dans certains cas, etc.) auraient pu être évitées si une proposition de programme plus globale avait été développée avant la préparation de la stratégie de mise en œuvre. (On rappellera que le Plan de développement fut présenté au Conseil en novembre 2000 et la stratégie de mise en œuvre en octobre 2001, mais que l'allocation du budget du Plan d'investissement ne fut approuvée qu'en novembre 2002). Avec le recul, on pense qu'une proposition globale aurait sans doute clarifié pas mal de choses qui ont ensuite affecté le programme général et les projets individuels:

- La stratégie du Fonds d'investissement, qui est liée à la mission, au budget ordinaire et aux programmes extrabudgétaires du Centre et à la valeur ajoutée potentielle (ou au potentiel d'investissement) de chaque projet, accompagnée d'une justification et de stratégies de rechange et plans d'urgence. En insistant sur ces composantes, on aurait pu limiter les retards au niveau de l'approbation du Conseil et les ajustements subséquents.
- Les modalités de collaboration entre le Centre et l'OIT abordant la nécessité d'un engagement dans les hautes sphères afin de permettre une programmation conjointe précoce au niveau opérationnel avant la détermination des objectifs et des produits.

37. **Le rôle crucial de la gestion du programme.** Les programmes dotés de cadres de conception, de mise en œuvre et de suivi bien établis prévoyant des repères et indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et pour lesquels les responsabilités en matière de gestion et de rapport sont définies, ont plus de chances de connaître le succès que ceux dont la structure est moins claire. (Voir le rapport du commissaire aux comptes, CC 66/1/Add. 3, 66e session). À côté des documents relatifs aux projets individuels, un document interne global pour le Fonds d'investissement aurait constitué un atout pour la gestion du programme.

38. **Le financement.** Il n'est pas dit que la restriction de l'utilisation des fonds pour les activités, l'engagement de personnel à durée déterminée et de personnes ressources et l'interdiction de leur affectation au financement du personnel existant soit une politique viable à long terme. L'utilisation des fonds pour payer l'expert du projet sur le travail et la traite des enfants s'est avérée être un bon

investissement, sans lequel il est peu probable que les activités auraient pu être organisées. C'était presque le cas également pour le projet sur l'évaluation d'impact, qui a été substantiellement modifié parce que le membre du personnel responsable a démissionné et n'a pas été remplacé. Pour d'autres projets, les membres du personnel ont été confrontés au problème de la réalisation de leur programme régulier, assortie d'une contribution aux coûts fixes, et de l'exécution du travail dans le cadre du Fonds d'investissement, qui s'ajoutait à leurs tâches normales.

39. **L'engagement et la communication de la haute direction.** Des signaux clairs indiquant que l'exécution réussie du Fonds d'investissement constitue une priorité renforceraient le travail des projets. La nature volontaire de la participation au projet sur la qualité de la formation n'a pas envoyé le message fort que les résultats de ce projet seraient pris au sérieux, d'autant plus que de nombreux responsables de programme ont choisi de ne pas faire partie des groupes de travail sur la qualité.[16] Le nombre de recommandations avancées dans l'enquête sur l'égalité des sexes qui nécessitent encore une action laisse à penser que l'engagement envers la réforme n'est pas solide. De même, l'absence de mesures de suivi pour une partie des actions (par exemple, les recommandations du rapport de l'examen de l'évaluation, les notes d'information et les profils, le réseau des alumni) menées dans le cadre des différents projets a suscité des questions sur la valeur du travail.

Planification et mise en œuvre des projets individuels

40. **Les cadres et systèmes de conception, de mise en œuvre, de suivi, de rapport et d'évaluation.** Comme indiqué plus haut pour le programme dans son ensemble, et comme exposé clairement par le commissaire aux comptes, les projets individuels bien préparés et bien gérés ont une plus grande chance de succès que ceux dont la structure est plus relâchée. Certains projets, par exemple, avaient des objectifs par trop ambitieux par rapport aux contributions de départ, comme le travail d'évaluation de l'impact, l'enquête sur l'égalité des sexes ou l'action sur la qualité de la formation. D'autres ont rencontré des problèmes ou des retards dans leur exécution et ont dû revoir les produits à la baisse ou les modifier. Ces problèmes et retards auraient très bien pu être évités avec une meilleure conception et une meilleure gestion du projet.

41. **Les réunions de planification et de programmation communes Centre/OIT.** Plus tôt elles ont lieu - avec le soutien sans réserve de la haute direction des deux institutions -, plus grandes sont les chances de définir des objectifs et produits revêtant un intérêt mutuel et d'assurer l'engagement des deux côtés. Ce n'est pas une nouveauté, et il y a déjà eu de nombreux exemples d'excellente collaboration par le passé. Cependant, deux des projets poursuivant l'objectif stratégique d'une association plus étroite avec le BIT et un projet sur l'intégration des questions de genre ont connu des difficultés à cause d'une et d'une collaboration inadéquates

[16] Un autre exercice d'amélioration de la qualité, qui impliquait les responsables de programme, a été mené en dehors du cadre du Fonds d'investissement. Les signaux envoyés aux groupes chargés du travail sur la qualité de la formation n'étaient pas clairs.

entre les deux institutions. Cela prouve qu'une attention rigoureuse doit être accordée à ces consultations avant de s'embarquer dans des projets.

42. **Les occasions manquées d'assurer des profits mutuels pour l'OIT et le Centre en général.** Même si un projet donné n'avait pas d'objectif ou de produit nécessitant une étroite collaboration avec l'OIT, les avantages d'un soutien réciproque, d'un partage des informations et de l'utilisation et de la validation des produits par une large base de mandants de l'OIT ne doivent pas être sous-estimés. Dans plusieurs projets, le partage d'informations et/ou les possibilités de joindre les efforts n'ont pas été exploités à fond, comme pour les matériels didactiques sur le travail forcé, le réseau des alumni, la base de données sur le genre et les notes d'information et les profils de pays. En outre, chaque institution semble avoir des difficultés constantes à profiter de l'intranet de l'autre.

43. **Les approches participatives.** Les projets qui appelaient aux contributions et à la participation sur une base ouverte ont attiré du personnel motivé et intéressé par les préoccupations des utilisateurs. C'était le cas pour le volet « perfectionnement du personnel » des projets sur la qualité de la formation et la technologie de l'information, qui sont - chose intéressante - également ceux qui ont publié régulièrement des bulletins d'information destinés à l'ensemble du personnel.

44. **Le suivi est une composante essentielle de la gestion d'un projet.** Des plans spécifiques pour le suivi et la désignation des fonctionnaires responsables seront primordiaux pour achever le travail dans plusieurs projets ou pour soutenir le travail entrepris. Des cas particuliers sont évoqués plus bas.

RECOMMANDATIONS

45. Quelques recommandations sont formulées ci-dessous. Elles découlent des conclusions et des enseignements des sections précédentes du document, mais sont également orientées sur le travail futur.

46. **Suivi du Fonds d'investissement 2002-2005.** La direction devrait revoir le travail encore à faire et/ou nécessaire pour soutenir les produits existants et assigner les responsabilités en conséquence. Si les projets devaient être assortis de délais et ne pas entraîner de coûts redondants, ils devaient aussi représenter des investissements pour l'avenir. Une action est donc requise pour ne pas perdre ces investissements. Parmi les projets spécifiques figurent:

- **A1. Principes et droits fondamentaux au travail: travail forcé, travail et traite des enfants.** Nouer une alliance plus solide avec le Programme d'action spécial de l'OIT visant à combattre le travail forcé afin de maximiser les possibilités de formation pour le Centre; poursuivre les cours sur le travail des enfants en gardant à l'esprit le besoin de flexibilité quant au dosage de cours ouverts et sur mesure.

- **A2. Promotion du dialogue social dans les États arabes.** Des initiatives sont nécessaires pour impliquer les bureaux de l'OIT dans la promotion et l'utilisation de ces matériels et la détermination de l'offre de cours du Centre.

- **B2. Renforcement de l'intégration des questions de genre.** Explorer avec les bureaux de terrain de l'OIT différentes manières d'utiliser et de mettre à jour les profils de pays pour les rendre conformes aux programmes par pays de promotion du travail décent.

- **B3. Environnement propice à l'égalité des sexes.** Une rétroaction continue de la direction au personnel au sujet des recommandations est attendue.

- **C1. Perfectionnement du personnel.** Le travail sur le manuel de procédures doit se poursuivre. La politique de garantie de la qualité doit être mieux expliquée au personnel.

- **C2. Évaluation d'impact.** Instaurer un suivi pour voir si les recommandations de la grande étude ont eu un impact sur les cours donnés par le Centre.

- **D1. Technologie de l'information.** Le problème de l'accessibilité incomplète des informations entre l'OIT et le Centre doit être résolu afin d'assurer une utilisation optimale des résultats des différents projets.

- **E. Extension du champ d'action.** Les plans et la responsabilité du réseau des alumni nécessitent une réflexion et une attention accrues, au même titre que les différentes façons d'impliquer les bureaux de l'OIT.

47. **Planification et programmation du prochain fonds d'investissement**. Il devrait être tenu pleinement compte de la recommandation du commissaire aux comptes sur la conception et la gestion du programme et des projets lors de la préparation du prochain cycle.[17] Des avancées significatives ont déjà été accomplies à ce sujet dans les propositions préliminaires afin d'établir des groupes de référence et d'instaurer des phases préparatoires avant de rédiger des documents de projet détaillés. Voici quelques certaines suggestions spécifiques visent à renforcer le processus de planification et de gestion:

- Rencontres précoces (si elles n'ont pas encore eu lieu) entre la direction générale et la direction exécutive de l'OIT et du Centre pour assurer l'engagement à collaborer et à jeter les bases de consultations continues au niveau opérationnel.

- Désignation d'un responsable général des programmes du Centre pour la période 2007-2011, qui serait chargé de diriger et de suivre le programme dans son ensemble.

[17] L'examen a pris note du document traçant les grandes lignes du Programme d'investissement 2007-2011 présenté lors de la 68e session du Conseil (CC 68/6/c) en novembre 2006.

- Désignation d’un responsable de projet du Centre et d’un haut fonctionnaire de l’OIT chargé de la coordination/contribution de l’OIT pour chaque projet cité au chapitre 1. L’invitation lancée à l’OIT d'affecter un haut fonctionnaire à la participation au projet devrait aider à assurer la cohérence et la collaboration, vitales pour le succès des projets. Le responsable de projet du Centre assumerait toutefois la responsabilité du projet.

- Les objectifs et produits doivent être définis avec réalisme, parce qu’ils ont été parfois trop ambitieux. En outre, il y a lieu de procéder à une analyse approfondie des ressources et moyens mis à la disposition du projet afin d'assurer leur adéquation avec les résultats escomptés.

- La formulation des projets spécifiques devrait envisager la façon de maximiser les produits au niveau du terrain et adaptés en tant que matériel de sensibilisation pour promouvoir l’agenda du travail décent dans les cercles du développement du système des Nations Unies.

- Les calendriers des projets ne doivent pas nécessairement être uniformes. Ils devraient être fixés selon la conception du projet.

- Le temps consacré et les efforts déployés par le personnel dans les projets doivent être intégrés dans leurs plans de travail normaux. L’utilisation des fonds ne devrait pas être structurée de telle sorte que les heures effectuées par le personnel soient considérées comme un « travail supplémentaire ».

48. **Évaluation.** Les nouveaux plans de travail sur l’évaluation dans le Programme d’investissement 2007-2011 ont tenu compte de l’expérience de l’exercice passé. Cependant, en phase avec certains des commentaires susmentionnés, le budget proposé pourrait ne pas suffire pour atteindre les objectifs du projet. En particulier, les études d’impact, même en nombre réduit, prendront du temps et induiront des coûts importants. Si ces études sont accompagnées d’examens approfondis, les montants disponibles pourraient devenir une contrainte. Si des ressources additionnelles seront cherchées pour mettre au point un cours « d’évaluation de la formation/de l’apprentissage » - idée louable s'il en est -, il faudra toujours des fonds pour gérer le projet. Au vu des difficultés rencontrées par le précédent projet d’évaluation, il y aurait lieu d’envisager de dégager des ressources en personnel pour le projet global.

49. **Engagement et suivi.** La communication de la direction au personnel sur l’engagement du Centre envers le succès des projets et les plans de soutien de leurs résultats devrait être prévue à un stade précoce et relayée dès que possible. Comme indiqué plus haut (paragraphe 39), l’exercice passé présentait des carences en ce sens, qui ont suscité des attentes impossibles à satisfaire. Une telle situation devrait être évitée à l’avenir.

* * * * * *

RÉPONSES DE LA DIRECTION À L'« EXAMEN POST-EXÉCUTION DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS D'INVESTISSEMENT 2002-2005 DU TROISIÈME PLAN DE DÉVELOPPEMENT »

i) La direction apprécie le caractère approfondi de l'examen mené par Mme Cornwell des projets et sous-projets financés par le Fonds d'investissement (2002-2005). Elle est satisfaite que la principale conclusion de Mme Cornwell soit « que le programme général présentait un certain nombre de points forts: pertinence en termes de contexte et arrière-plan des réformes; matériels didactiques et autres produits de haute qualité, tous disponibles sous forme électronique; orientation sur les améliorations pratiques à faible coût; bon alignement avec le Plan de développement; et taux d'exécution élevé (95%) avec accomplissement de la majeure partie du travail dans les temps. »[1] La direction a également pris bonne note des faiblesses relevées: « absence de stratégie globale avec des liens vers le travail en cours ou prévu et de repères/indicateurs permettant de déterminer la valeur d'investissement réelle du travail; carences structurelles dues aux restrictions sur l'utilisation des fonds; problèmes de conception, de suivi et de gestion; exploitation insuffisante de la collaboration possible entre le Centre et l'OIT; et absence de mesures de suivi. »[2]

ii) La réponse de la direction est présentée aux paragraphes suivants, selon le schéma des principales recommandations de l'examen, et résumée en plusieurs sous-titres.

Suivi

iii) La direction est d'accord avec la remarque que le plan d'investissement (2002-2005) lui-même ne possédait pas les moyens explicites ou spécifiques pour suivre chaque projet. Cela ne signifie toutefois pas qu'aucun suivi n'a eu ou n'a lieu. En fait, les matériels didactiques nouvellement créés ont été et sont activement utilisés dans les cours et activités du Centre. Ils ont également été distribués aux bureaux (sous-)régionaux de l'OIT. Certains sont même disponibles sur la partie publique du site web de l'Organisation. Bien sûr, l'« impact » spécifique de ces matériels ne peut être évalué qu'un certain temps après que les participants les ont utilisés. De plus, l'utilisation et l'efficacité des nouveaux matériels didactiques sont habituellement suivies au moyen du système d'évaluation post-activité du Centre, qui collecte les avis qualitatifs et les remarques des participants.

iv) Les produits des autres projets sont suivis dans le cadre de pratiques et procédures de gestion normales. C'est par exemple le cas du nouveau site web et du système de gestion des participants et activités (MAP). Des initiatives visant à améliorer les sites Internet et intranet du Centre sont en cours et seront financées partiellement par le Programme d'investissement actuel (2007-2011). De même,

[1] Cornwell, S.C., Examen post-exécution des projets financés par le Fonds d'investissement 2002-2005 du troisième Plan de développement, p. 1, § 3.

[2] Idem.

un projet d'expansion et d'amélioration de MAP est en phase de formulation et devrait être mis en œuvre en 2008 et 2009, financé par le budget ordinaire.

v) D'autres initiatives, portant par exemple sur un mécanisme structurel d'évaluation et de renforcement de la qualité des activités et projets de formation proposés ou d'intégration du réseau des anciens participants dans le travail de promotion et de suivi du Centre, ont démarré ou débuteront sous peu.

vi) Enfin, dans le cadre du Programme d'investissement actuel (2007-2011), un système de suivi spécial a été créé pour garder un œil sur la manière dont chacun des projets est exécuté. Il vise également à aider à assurer que les produits et résultats des divers projets d'investissement sont intégrés dans les opérations quotidiennes et le cycle de programmation du Centre.

Articulation entre le Plan d'investissement, le Plan de développement et le Programme et budget ordinaires

vii) L'examen déplore que les projets rendus possibles par le Plan d'investissement (2002-2005) n'aient pas été pas aussi articulés avec le Plan de développement et le programme annuel du Centre qu'ils n'auraient pu l'être. La direction souhaite souligner que de gros efforts ont été déployés pour optimiser l'articulation entre le troisième Plan de développement et le Plan d'investissement, comme indiqué dans le document intitulé « La mise en œuvre du troisième Plan de développement »[3] et réitéré dans les indicateurs quantitatifs sur lesquels la direction a rédigé un rapport en novembre 2006[4]. Il serait judicieux de noter les difficultés rencontrées dans la formulation de certains projets et d'établir que les retards entre la formulation originelle et les produits finaux peuvent avoir eu pour effet de voiler la motivation et la justification des projets, parce que les priorités stratégiques ont parfois changé entre-temps.

viii) Sur la base de l'expérience de la formulation et de l'exécution du Plan d'investissement (2002-2005), la direction a veillé à assurer la communion et l'articulation entre le Programme d'investissement actuel (2007-2011) et les priorités et initiatives du quatrième Plan de développement. Cela se remarque dans (a) les projets sur la RSE, la migration, la non-discrimination et le tripartisme, en alignant le Centre et l'OIT en termes de substance stratégique, (b) les projets sur l'amélioration et l'évaluation du site web, en renforçant la valeur ajoutée du Centre en termes de technologies de l'apprentissage, et (c) les projets sur Oracle et les applications informatiques de gestion des ressources humaines, en renforçant l'infrastructure du Centre en matière de soutien au processus des affaires.

[3] 63e session du Conseil du Centre (Turin, 30-31 octobre 2001): document CC 63/4.

[4] 68e session du Conseil du Centre (Turin, 2-3 novembre 2006): document CC 68/4 « Rapport sur la situation du Fonds d'investissement 2002-2005 du troisième Plan de développement ».

Articulation avec l'OIT

ix) La direction se rallie à la conclusion que - vue de l'année 2007 - l'articulation entre certains des projets financés par le Plan d'investissement (2002-2005) et les divers programmes et unités de l'OIT aurait pu être meilleure. Cependant, au début de ces projets, en particulier de ceux traitant du développement de matériels didactiques, elle était presque parfaite. Dans tous les cas, les responsables de projet du Centre ont voulu impliquer leurs homologues de Genève dans la mise au point et la conception de ces matériels afin que ceux-ci soient les plus pertinents possibles et servent l'objectif d'aider les mandants à renforcer leurs capacités. Au cours de la période de préparation des matériels, et en particulier quand ils ont dû être vérifiés avec les collègues de Genève, on a enregistré de nombreux retards et glissements de priorités, parfois tels que tout el projet a couru le risque d'un échec. Le temps écoulé entre les premières discussions avec le personnel du siège et la présentation de la première version des matériels a peut-être eu un effet négatif sur la mesure dans laquelle certains collègues du siège (ou leurs successeurs) se sentaient copropriétaires des projets et se considéraient donc directement impliqués dans l'exécution et la réalisation du projet.

x) Pour réduire le risque qu'une telle situation ne se reproduise sous le Programme d'investissement actuel (2007-2011), la direction a décidé qu'un groupe de référence guiderait et appuierait la conception et l'exécution de chacun des quatre grands projets. Chaque groupe de référence sera composé de représentants du Centre de Turin et de représentants des unités concernées de l'OIT Genève.

Planification et gestion des projets

xi) La direction prend note des observations de l'examen relatives à la gestion du « cycle de projet » de chacun des projets du Plan d'investissement. Elle note avec satisfaction que les projets portant sur le site web et MAP sont considérés exemplaires en termes de planification (participative). Elle est consciente du fait que d'autres projets ne sont pas parvenus à atteindre cette norme, notamment à cause des difficultés rencontrées pour impliquer les intervenants extérieurs de premier plan (voir également à la section précédente). Pour la mise en œuvre du Programme d'investissement actuel (2007-2011), la direction a donné instruction aux responsables de projet de préparer une proposition complète utilisant un cadre logique. Une telle proposition inclura une description du contexte et de la motivation du projet, ses objectifs et résultats escomptés (en garantissant l'articulation interne et externe nécessaire), les repères, les modalités du suivi et de l'évaluation, les budgets, les calendriers et les fréquences de rapport. Après approbation du Directeur, le document de projet guidera son exécution, qui est contrôlée par le responsable de projet. Le groupe de référence dirige l'orientation stratégique du projet et veille à sa cohérence politique. Le Directeur de la formation supervise le projet du point de vue de la cohérence opérationnelle.

Fixer des objectifs réalistes selon les ressources disponibles

xii) L'examen relève que, pour bon nombre de projets, les objectifs fixés n'étaient pas adaptés aux moyens financiers (trop) limités. Le rapport note également que les ressources du Plan d'investissement ne pouvaient pas être utilisées pour couvrir les coûts du personnel existant du Centre (par exemple pour payer une partie des frais de personnel liés aux responsables de projet) et que cela a pu entraver la (vitesse de) réalisation de certains projets. La direction est bien consciente de ce problème. C'est pourquoi le Programme d'investissement actuel (2007-2011) permet explicitement d'utiliser une partie (jusqu'à 25%) des fonds alloués à chacun des projets pour payer une partie des frais du personnel nécessaire pour les gérer. La direction souhaite souligner que, comme c'était déjà le cas pour le Plan d'investissement (2002-2005), les fonds du Programme d'investissement actuel (2007-2011) peuvent servir à recruter du personnel supplémentaire, quels que soient les arrangements contractuels spécifiques.

Détermination de la responsabilité de la gestion du suivi

xiii) La collaboratrice extérieure a relevé qu'aucune disposition n'avait été prise pour garantir que les produits ou résultats d'un projet soient intégrés dans les opérations, procédures et activités normales du Centre. Ce n'est pas aussi étrange que cela n'en a l'air. En fait, le Plan de développement poursuivait l'objectif clair de faire des thèmes importants de l'OIT un élément central du programme du Centre. Dès lors, le choix des matériels didactiques à développer a été guidé par le désir d'aligner les thèmes et les cours du Centre sur les priorités stratégiques de l'OIT. Logiquement, les chefs des programmes techniques du Centre concernés assumaient la responsabilité de l'utilisation des matériels didactiques une fois qu'ils avaient été finalisés et approuvés. Cela a effectivement été le cas et continuera à l'être à avenir.

xiv) Pour ce qui est des autres projets, le paragraphe iv) signale que leurs résultats ont été ou sont actuellement intégrés dans la gestion opérationnelle journalière du Centre.

xv) Sur la base de l'expérience du Plan d'investissement (2002-2005), la direction prévoit d'établir un lien plus étroit entre les produits d'un projet et leur utilisation dans les opérations du Centre pendant et après la mise en œuvre du Programme d'investissement actuel (2007-2011). En particulier, avec l'aide d'un système de suivi (voir également au paragraphe vi), le Directeur de la formation assurera la supervision générale de tous les projets de formation, tandis que le Directeur se chargera de celle des autres.

Communication permanente

xvi) La direction prend note de la remarque qu'une communication plus fréquente et plus détaillée aurait dû avoir lieu pendant la période couverte par le Plan d'investissement (2002-2005) sur le plan lui-même et sur les projets, leurs

objectifs, produits et résultats, ainsi que sur le rôle des responsables et du personnel. La direction souhaite souligner que - pour ce qui est en particulier des projets « genre », « qualité », « site web » et « MAP » - les responsables et le personnel concernés ont déployé de gros efforts de communication avec les participants aux projets et le personnel au sens large. Les bulletins et notes d'information témoignent de ces efforts. La direction a décidé que cette pratique fort appréciée devait être poursuivie et étendue dans le cadre du nouveau Programme d'investissement (2007-2011). Pour ce faire, le personnel et les autres intervenants seront régulièrement tenus au courant (par exemple par le biais d'un bulletin d'information) des plans et progrès des différents projets du Programme d'investissement.