|  |  |
| --- | --- |
| **Conseil 2021Consultation virtuelle des Conseillers, 8-18 juin 2021** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Point de l'ordre du jour: ADM 21.00** | **Document C21/32-F** |
| **22 avril 2021** |
| **Original: anglais** |
| Rapport du Secrétaire général |
| Étude de faisabilité de JigSaw sur la création d'un institut de formation à l'UIT |

|  |
| --- |
| RésuméOn trouvera dans le présent document le rapport final d'une étude de faisabilité sur la création d'un institut de formation à l'UIT. À sa session de juin 2019, le Conseil de l'UIT a chargé la Directrice du BDT "de procéder à une analyse et à un examen approfondis des activités de formation et de renforcement des capacités actuellement menées par le Groupe sur les initiatives relatives au renforcement des capacités, l'Académie de l'UIT et les centres d'excellence, et de faire rapport à la session de 2020 du Conseil sur les résultats de l'étude et la création possible d'un institut de renforcement des capacités à l'UIT". Le secrétariat tient à remercier le Royaume d'Arabie saoudite d'avoir financé cette étude.Le rapport a été élaboré par un cabinet de conseil externe indépendant, Jigsaw Consult. Suite à donnerLe rapport est soumis au Conseil pour **examen**.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_RéférencesDocuments [C19/98](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0098/en), [C19/115](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0115/en) et [C20/32](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0032/en) du Conseil |

Introduction

À sa session de juin 2019, le Conseil de l'UIT a chargé la Directrice du BDT "de procéder à une analyse et à un examen approfondis des activités de formation et de renforcement des capacités actuellement menées par le Groupe sur les initiatives relatives au renforcement des capacités, l'Académie de l'UIT et les centres d'excellence, et de faire rapport à la session de 2020 du Conseil sur les résultats de l'étude et la création possible d'un institut de renforcement des capacités à l'UIT".

En conséquence, l'UIT a fait appel à un cabinet de conseil externe indépendant, Jigsaw Consult, pour réaliser cette étude. Le mandat comprenait les éléments suivants:

• Examen de l'environnement mondial en ce qui concerne les programmes de renforcement des capacités dans le domaine des technologies numériques.

• Bilan des activités de renforcement des capacités actuellement proposées par l'UIT.

• Identification des lacunes existantes et des points qui pourraient être améliorés.

• Évaluation de la demande en faveur d'un nouvel institut de formation.

• Besoins de ressources et structure de gouvernance du nouvel institut de formation.

• Autres options permettant d'améliorer les activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités.

• Recommandations quant à la marche à suivre.

Les travaux ont été réalisés entre juillet et décembre 2020 et Jigsaw Consult a remis son rapport final en mars 2021. Le rapport complet est soumis à la session de 2021 du Conseil pour examen (voir l'Annexe du présent document).

Dans son rapport, le cabinet de conseil recommande de mettre en œuvre l'une des trois options suivantes:

• Option 1: création d'une unité centralisée au sein du Secrétariat de l'UIT pour le renforcement des capacités et la formation, comme indiqué dans son rapport (paragraphes 173 à 193);

• Option 2: création d'un institut de formation de l'UIT sur la base du schéma présenté dans son rapport (paragraphes 91 à 159); ou

• Option 3: amélioration progressive de la qualité des prestations de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation, en appliquant uniquement les recommandations à court terme résumées au paragraphe 6 de son rapport.

**Annexe**: 1

**Étude de faisabilité sur la création d'un institut de formation de l'UIT: rapport final**

Référence du contrat: CTR-S-BDT-2020-007

|  |  |
| --- | --- |
| Date | 9 mars 2021  |
| Version | Finale  |
| Propriétaire | David Hollow  |
| Courriel | d.hollow@jigsawconsult.com |

**Table des matières**

[Résumé analytique 4](#_Toc69391540)

[Section 1: Introduction 7](#_Toc69391541)

[Section 2: Méthodologie 7](#_Toc69391542)

[Section 3: Contexte et historique 8](#_Toc69391543)

[Section 4: Examen des activités de renforcement des capacités et de formation actuellement proposées par l'UIT 9](#_Toc69391544)

[Section 5: Évaluation de la qualité des activités de renforcement des capacités et
de formation de l'UIT 15](#_Toc69391545)

[Section 6: Budgétisation et ressources actuellement allouées au renforcement des capacités et à la formation à l'UIT 19](#_Toc69391546)

[Section 7: Points forts, lacunes et domaines à améliorer au sein de l'UIT 23](#_Toc69391547)

[Section 8: Le contexte plus large dans lequel s'inscrivent les activités de renforcement
des capacités et de formation de l'UIT 24](#_Toc69391548)

[Section 9: Demande et ressources pour un nouvel institut de formation pour l'UIT 31](#_Toc69391549)

[Section 10: Recommandations 55](#_Toc69391550)

[Section 11: Conclusions 65](#_Toc69391551)

[Annexes 67](#_Toc69391552)

**Glossaire**

A&P Apprentissage et perfectionnement (généralement appliqué aux activités internes)

ACM Association for Computing Machinery

AFRALTI Institut régional africain de formation supérieure en télécommunications

AMNT Assemblée mondiale de normalisation des télécommunications

AR Assemblées des radiocommunications

ART Autorité de régulation des télécommunications

AWC Association for Women in Computing

BDT Bureau de développement des télécommunications de l'UIT

BID Banque interaméricaine de développement

BIsD Banque islamique de développement

BR Bureau des radiocommunications de l'UIT

BSNL Bharat Sanchar Nigam Ltd

CCI Corps commun d'inspection

CCTP Climate Change Training Programme

CE Centre d'excellence

CEI Communauté d'États indépendants

CIFOIT Centre international de formation de l'OIT

CIPT Centre international de physique théorique

CMDT Conférence mondiale de développement des télécommunications

CMR Conférence mondiale des radiocommunications

CMTI Conférence mondiale des télécommunications internationales

CNUCED Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

CSD Division du développement des capacités et des compétences (anciennement HCB)

CTU Union des télécommunications des Caraïbes

DTC Centre de transformation numérique

eMCM Master en ligne en gestion des communications

FAO Organisation pour l'alimentation et l'agriculture

FCC Federal Communications Commission, états-Unis d'Amérique

FIGI Financial Instrument Global Identifier

GCBI Groupe sur les initiatives pour le renforcement des capacités

GEM Égalité hommes-femmes et intégration du principe de l'égalité hommes‑femmes

GSMA Global System for Mobile Communications Association

HCB Division du renforcement des capacités humaines au sein du BDT (CSD depuis 2019)

ICANN Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

ICDL Passeport de compétences informatiques international

I-CODI Centre international d'innovation numérique

IEEE Institut d'ingénierie électrique et électronique

IIDE Indian Institute of Digital Education

IoTTP Internet of Things Training Programme

ISO Organisation internationale de normalisation

ITAN Information Technology Association of Nigeria

ITC Centres de formation à l'Internet

NOW4WRC19 Réseau de femmes pour la CMR-19

OACI Organisation de l'aviation civile internationale

OIT Organisation internationale du travail

OMPI Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

OMS Organisation mondiale de la santé

OTC Organisation des télécommunications du Commonwealth

PME Petites et moyennes entreprises

PNUD Programme des Nations Unies pour le développement

PP Plénipotentiaire

QoSTP Programme de formation sur la qualité de service

RC&F Renforcement des capacités et formation

RRS Séminaires régionaux des radiocommunications

SG Secrétariat général

SG-ONU Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies

SMSI Sommet mondial sur la société de l'information

SMTP Programme de formation à la gestion du spectre

TSB Bureau de la normalisation des télécommunications de l'UIT

UKTA United Kingdom Telecommunications Academy

UNESCO Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

UNICEF Fonds international des Nations Unies pour l'enfance

UNITAR Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

UNSSC École des cadres du système des Nations Unies

UNU Université des Nations Unies

USTTI United States Telecommunication Training Institute

WRS Séminaire mondial des radiocommunications

**Résumé analytique**

1 Le présent rapport fait suite au contrat CTR-S-BDT-2020-007 de l'UIT, qui prévoit la réalisation d'une étude de faisabilité sur la création d'un institut de formation de l'UIT. Le cahier des charges (Annexe 1) précise que le rapport doit comprendre: le contexte et l'historique, un examen des activités de développement des capacités existant au sein de l'UIT, l'identification des lacunes et des domaines à améliorer, la demande et les ressources nécessaires pour un nouvel institut de formation, les autres solutions envisageables et des recommandations. Le rapport se concentre toutefois essentiellement sur la création éventuelle d'un institut de formation.

2 On trouvera dans le présent rapport des conseils sur l'orientation à donner aux activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation. Le rapport mentionne l'importante distinction entre trois types de renforcement des capacités, à savoir:

*• institutionnel* (l'environnement favorable des personnes et des organisations qui établit le cadre général du renforcement des capacités, y compris les lois, les règles, les politiques et les relations de pouvoir dans un pays);

*• organisationnel* (les structures internes, les politiques et les procédures qui déterminent l'efficacité des organisations); et

*• individuel* (les compétences, l'expérience et les connaissances qui permettent à un individu de contribuer efficacement).

Il est recommandé dans le présent rapport que l'UIT mette l'accent sur le renforcement des capacités et la formation des gouvernements afin de leur permettre de faire un usage approprié et équitable des technologies numériques et des télécommunications pour tous ceux qui vivent dans leur pays, plutôt que de chercher à fournir directement des services de renforcement des capacités et de formation aux citoyens du monde entier.

3 Les auteurs du présent rapport reconnaissent et saluent les récentes améliorations apportées par le BDT, le BR et le TSB aux activités de renforcement des capacités et de formation (paragraphes 28 à 31). En particulier, six points forts de la prestation de l'UIT sont relevés (paragraphe 64):

• l'image de l'UIT en tant que prestataire de confiance en matière de renforcement des capacités et de formation;

• la perception par les utilisateurs de la qualité appropriée et de la pertinence de son offre existante;

• l'engagement et les connaissances du personnel de l'UIT;

• les récentes améliorations apportées au portail de l'Académie de l'UIT;

• le respect des certificats de l'UIT; et

• la reconnaissance par le personnel de la nécessité d'améliorer la gestion et l'exécution des activités de renforcement des capacités et de formation.

4 Sur la base de ce qui précède, le rapport présente une liste de neuf lacunes et domaines à améliorer dans les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT (paragraphes 65-66):

• la nécessité d'une stratégie globale cohérente en ce qui concerne l'objectif, la conception et la mise en œuvre du renforcement des capacités et de la formation;

• la nécessité d'une analyse globale, systématique et cohérente des besoins en matière de renforcement des capacités et de formation des membres de l'UIT;

• le renforcement des mécanismes d'assurance et de contrôle de la qualité;

• la nécessité d'une approche réfléchie de l'objectif du renforcement des capacités;

• l'élaboration de rapports systématiques et cohérents sur les activités de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT;

• l'amélioration à la fois de la qualité et de la pertinence de la formation dispensée;

• la garantie que les systèmes d'information financière de l'UIT permettent une ventilation précise des coûts totaux liés au renforcement des capacités et à la formation;

• l'amélioration de la formation d'un plus grand nombre de fonctionnaires de l'UIT à la conception, à l'exécution et à l'évaluation du renforcement des capacités et de la formation; et

• l'amélioration de l'exactitude de ce que l'UIT déclare faire sur son site web et dans sa documentation et de ce qu'elle fait réellement.

5 Le rapport met en évidence la diversité et l'ampleur des activités de renforcement des capacités et de formation dans les domaines des télécommunications et des technologies numériques ou TIC qui sont menées par des organisations internationales, des entreprises et la société civile (paragraphes 68-78, 82), et en particulier l'ampleur et les modalités de mise en œuvre par d'autres institutions et entités des Nations Unies (paragraphes 79-81). À la lumière de ces éléments et compte tenu de la *Feuille de route pour la coopération numérique* du Secrétaire général de l'ONU (juin 2020), qui recommande que l'UIT et le PNUD prennent la tête de la création d'un nouveau mécanisme conjoint pour le "renforcement des capacités" numériques, le rapport suggère que l'UIT concentre ses propres activités de renforcement des capacités et de formation en particulier sur les domaines où elle dispose d'un savoir-faire spécialisé et d'un avantage concurrentiel, tout en établissant une collaboration stratégique avec d'autres organisations et institutions (en particulier le PNUD) pour réduire les doubles emplois et les chevauchements dans l'exécution de ces activités dans l'ensemble du système des Nations Unies et au-delà.

6 A la lumière des activités en cours de l'UIT et de la vue d'ensemble des autres activités de renforcement des capacités et de formation existantes dans le monde, le rapport propose les recommandations à court terme suivantes (paragraphes 162‑172). Il est recommandé de les mettre en œuvre indépendamment de la stratégie à plus long terme qui sera adoptée.

• Créer et mettre en œuvre une stratégie claire et une approche d'ensemble des activités de renforcement des capacités et de formation.

• Établir une ligne budgétaire pour toutes les activités de développement des capacités et de formation afin de garantir un bon rapport qualité-prix.

• Élaborer et mettre en œuvre un cadre simplifié et clair pour toutes les activités de renforcement des capacités et de formation.

• S'engager à mettre en œuvre des processus d'assurance qualité plus rigoureux.

• Veiller à ce que le personnel concerné soit formé de manière appropriée pour assurer un renforcement des capacités et une formation de haute qualité.

• Élaborer une stratégie de marketing claire et intégrée pour toutes ces activités.

• Créer un réseau d'anciens participants dynamique et efficace.

• Continuer à améliorer la plate-forme de l'Académie de l'UIT.

• Rationaliser et améliorer la qualité des prestations des centres d'excellence.

• Mettre en place des partenariats soigneusement conçus et planifiés.

7 En ce qui concerne un éventuel institut de formation de l'UIT (paragraphes 91-159), le rapport recense les avantages probables, notamment:

• une plus grande clarté de l'objectif du renforcement des capacités et de la formation de l'UIT;

• une coordination et une exécution centralisées plus efficaces de ces activités;

• une amélioration de la qualité et de la quantité des produits et des résultats; et

• la création d'une communauté intégrée de compétences précieuses et pertinentes pour les membres de l'UIT;

et les difficultés, notamment:

• la complexité de la mise en place de nouvelles structures de gouvernance du fait qu'un institut ferait partie de l'UIT tout en étant distinct de celle-ci;

• les besoins financiers, avec une dotation de démarrage minimale probable d'au moins 50 millions USD, ainsi qu'un soutien financier continu;

• l'évolution rapide, à l'échelle mondiale, vers la formation en ligne, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19;

• la forte concurrence mondiale dans le domaine du développement des capacités et de la formation en matière de technologies numériques et de télécommunications;

• les exigences de gestion d'une présence physique;

• l'intérêt inégal des membres et des autres parties prenantes pour la création d'un institut;

• les préoccupations au sein des Nations Unies concernant les incohérences dans la terminologie relative aux instituts et aux académies;

• la recherche d'un pays hôte volontaire et généreux; et

• la perte de l'identité de marque de l'Académie de l'UIT.

8 Le rapport propose aussi un modèle alternatif éventuel à la création d'un institut quasi-indépendant, à savoir la formation d'une unité centralisée au sein du Secrétariat de l'UIT qui mettrait en œuvre et soutiendrait l'exécution de toutes ses activités de renforcement des capacités et de formation (paragraphes 173-193), notamment:

• la fourniture de services à tous les Bureaux et Départements concernés de l'UIT, en collaborant avec eux (de diverses manières) pour élaborer ensemble des ressources pédagogiques pertinentes de la plus haute qualité et (le cas échéant) dispenser des formations;

• l'accent serait mis sur le renforcement des capacités et la formation, principalement à l'intention des gouvernements et des régulateurs des États Membres;

• le cas échéant et sur demande, il fournira également une telle formation aux Membres de Secteurs et aux autres organisations concernées;

• elle serait composée d'une équipe d'environ 15 à 18 personnes ayant des compétences dans tous les aspects de la formation liés au mandat de l'UIT (de la conceptualisation et de la conception à la mise en œuvre et à l'exécution);

• l'unité mettrait également en place et entretiendrait un réseau d'anciens participants afin de garantir une évaluation appropriée des résultats de l'apprentissage et fournirait un réseau mondial de pairs composé de personnes formées au sein d'organisations qui s'engagent à utiliser efficacement l'apprentissage dans le cadre de l'exécution du mandat de l'UIT et qui pourraient également se soutenir et s'encadrer mutuellement.

Une telle unité pourrait présenter certains avantages par rapport à la création d'un institut, notamment parce qu'elle serait moins coûteuse, qu'elle ne nécessiterait pas de nouvelles structures de gouvernance complexes, qu'elle serait plus directement intégrée aux infrastructures existantes du Secrétariat de l'UIT et qu'elle s'appuierait sur la marque de l'Académie de l'UIT.

9 A la lumière des paragraphes 7-8, on trouvera dans le présent rapport la recommandation de la mise en œuvre de l'un des éléments suivants en plus des recommandations à court terme:

• Option 1: création d'une unité centralisée au sein du Secrétariat de l'UIT pour le renforcement des capacités et la formation, comme indiqué dans le présent rapport (paragraphes 173 à 193);

• Option 2: création d'un institut de formation de l'UIT sur la base du schéma présenté dans le présent rapport (paragraphes 91 à 159); où

• Option 3: amélioration progressive de la qualité des prestations de l'UIT en matière de développement des capacités et de formation, en appliquant uniquement les recommandations à court terme résumées au paragraphe 6.

10 Jigsaw Consult exprime sa reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à la présente étude, et en particulier aux représentants des États Membres, aux participants aux activités de formation, aux membres du personnel de l'UIT et à toutes les autres personnes qui ont donné si généreusement de leur temps et de leur connaissances en participant aux entretiens, aux groupes de discussion et aux enquêtes sur lesquels le rapport est fondé.

**Section 1: Introduction**

**1.1 Objet de l'étude**

11 Le présent rapport présente une analyse et un examen des activités actuelles de formation et de renforcement des capacités au sein de l'UIT et une évaluation de la faisabilité et de la nécessité de la création d'un institut de formation. Il répond au contrat CTR-S-BDT-2020-007 de l'UIT et aborde chacun des critères clés énumérés dans le cahier des charges (Annexes 1 et 2).

**1.2 Structure du rapport**

12 Le rapport commence par une introduction (Section 1), un résumé de l'approche méthodologique (Section 2) et un examen du contexte et de l'historique de l'étude (Section 3). Il se concentre ensuite sur les activités de renforcement des capacités et de formation proposées par l'UIT (Section 4), sur une évaluation de la qualité de ces activités (Section 5), ainsi que sur la budgétisation et les ressources allouées au renforcement des capacités et à la formation (Section 6). Le rapport présente ensuite les points forts, les lacunes et les domaines à améliorer dans le cadre de la prestation actuelle (Section 7). Après cela, le rapport fait le point sur le contexte plus large dans lequel s'inscrivent les activités de renforcement des capacités et de formation à l'UIT (Section 8). La plus grande partie du rapport présente ensuite une évaluation de la demande et des ressources nécessaires pour un nouvel institut de formation de l'UIT (Section 9). Le rapport se termine par une série de recommandations stratégiques à court et à long terme (Section 10) et une conclusion (Section 11). Les annexes donnent des détails supplémentaires à l'appui des arguments du rapport.

**Section 2: Méthodologie**

13 Cinq méthodes principales ont été utilisées pour établir les éléments sur lesquels repose le présent rapport: l'analyse de la documentation et des documents de l'UIT, l'analyse documentaire d'autres documents, les entretiens, les groupes de discussion et les enquêtes.

*• Documents.* La recherche s'est appuyée sur les documents publics de l'UIT (y compris le site web de l'UIT et le portail de l'Académie), ainsi que sur les documents et données internes qui ont été mis à disposition. Ces documents constituent la base de l'analyse et de l'examen des dispositions existantes de l'UIT.

*• Entretiens*. 65 personnes (n = 28 au sein de l'UIT et n = 37 à l'extérieur) sur la base des recommandations du personnel de l'UIT et de la nécessité d'obtenir des informations supplémentaires (voir Annexe 9)[[1]](#footnote-1). Lors de la conception des entretiens, nous avons veillé à ce que les personnes interrogées soient en mesure d'exprimer honnêtement leurs pensées et leur ressenti, à ce que ces derniers soient analysés de manière rigoureuse et à ce que les informations soient stockées de la manière la plus sûre possible.

*• Groupes de discussion*. Trois groupes ont été invités à participer à des discussions supplémentaires d'une heure: les hauts fonctionnaires régionaux de l'UIT (n = 7), les personnes chargées de la mise en œuvre des priorités thématiques du BDT (n = 9) et les coordonnateurs des Centres d'excellence (n = 14).

*• Enquêtes en ligne.* Elles étaient destinées à quatre grands groupes de répondants: les participants aux activités de renforcement des capacités et de formation dispensées par les trois secteurs (UIT‑D, UIT-R et UIT-T) en français et en anglais (n = 369); les centres d'excellence (n = 14); les Présidents et Vice‑Présidents des commissions d'études (n = 40); et tous les États Membres, en six langues (n = 30). Il était important que toutes ces parties prenantes aient l'occasion de participer à cet examen.

**Section 3: Contexte et historique**

14 Trois questions contextuelles importantes qui étaient prédominantes en 2020 lorsque l'examen a été mené sont significatives pour l'interprétation des recommandations du rapport.

**3.1 Signification du renforcement des capacités et de la formation**

15 Il existe un manque de clarté au sein de l'UIT et au-delà quant à ce que sont exactement le renforcement des capacités et la formation. Une grande partie du système des Nations unies continue d'utiliser, en anglais, le terme "capacity building"[[2]](#footnote-2), mais l'UIT a récemment modifié sa terminologie pour adopter le terme, désormais plus largement accepté en anglais, de "capacity development". Le terme "capacity building" est largement critiqué parce qu'il est considéré comme signifiant que les capacités sont construites à partir de la base. En revanche, le terme "capacity development" est de plus en plus recommandé, car il signifie des activités destinées à développer les capacités existantes. Plutôt que de supposer qu'il n'y a pas de capacités, il indique qu'il y a effectivement des capacités existantes, mais qu'elles doivent être renforcées d'une certaine manière et à des fins particulières[[3]](#footnote-3). (Note du traducteur: dans le présent rapport, les expressions anglaises "capacity building" et "capacity development" sont tous deux traduites en français par "renforcement des capacités").

16 Il importe également de reconnaître que, bien que les termes "renforcement des capacités" et "formation" soient souvent utilisés de manière interchangeable, ils sont fondamentalement différents. La formation consiste à permettre aux gens d'acquérir des compétences spécifiques pour certaines tâches, alors que le renforcement des capacités est beaucoup plus large et plus complexe, comme décrit ci-dessus. De manière plus formelle, "le renforcement des capacités englobe toute une série d'activités destinées à autonomiser des individus et des institutions... La formation n'est qu'un élément du renforcement des capacités"[[4]](#footnote-4). Le rapport suit cette définition et considère la formation comme un élément du renforcement des capacités qui comprend de nombreuses formes et types d'activités différents.

17 Trois types de renforcement des capacités sont généralement reconnus et servent de cadre aux recommandations du présent rapport[[5]](#footnote-5):

*• institutionnel* (l'environnement favorable des personnes et des organisations qui établit le cadre général du renforcement des capacités, y compris les lois, les règles, les politiques et les relations de pouvoir dans un pays);

*• organisationnel* (les structures internes, les politiques et les procédures qui déterminent l'efficacité des organisations); et

*• individuel* (les compétences, l'expérience et les connaissances qui permettent à un individu de contribuer efficacement).

**3.2 La pandémie de COVID-19 a accru la fluidité du changement**

18 La propagation du SARS-CoV-2 et la pandémie de COVID-19 qui en a résulté ont influencé la présente étude de trois manières: une prise de conscience accrue du rôle des technologies numériques à l'échelle mondiale; une utilisation plus importante des méthodes d'apprentissage numérique en ligne; et des défis pratiques pour entreprendre la recherche sur laquelle le présent rapport est fondé.

19 Tout d'abord, la rapidité avec laquelle les entreprises et les organisations internationales se sont tournées vers des moyens novateurs d'utiliser les technologies numériques pour soutenir la prestation de services de santé, d'éducation et les activités commerciales au cours de la pandémie ont mis en évidence la manière de plus en plus dominante dont ces technologies ont imprégné la société. Outre la réaction énergique de l'UIT face à la pandémie[[6]](#footnote-6), de nombreuses autres entités, tant au sein des Nations Unies qu'en dehors, sont devenues plus visibles en matière de réponses numériques aux défis du développement en 2020, notamment dans le domaine du renforcement des capacités et de la formation.

20 Deuxièmement, l'augmentation spectaculaire du nombre de visioconférences et de l'apprentissage en ligne au cours de la pandémie signifie qu'il est probable que le renforcement des capacités se fera beaucoup moins en présentiel à l'avenir, ce qui nécessitera une reconversion approfondie des personnes qui dispensent et reçoivent l'enseignement en ligne, afin que les avantages de la technologie puissent être exploités au mieux et les inconvénients potentiels atténués.

21 Troisièmement, le COVID-19 a également eu des répercussions importantes sur la manière d'aborder la recherche et la collecte d'informations nécessaires à la rédaction du présent rapport. L'intention initiale de participer aux activités et manifestations pertinentes de l'UIT afin de rencontrer en personne des interlocuteurs essentiels a dû être abandonnée et ces activités ont été remplacées par des entretiens et des discussions en ligne, des examens de documents en ligne et aussi par le recours à un plus grand nombre d'enquêtes en ligne que prévu initialement.

**3.3 La Feuille de route pour la coopération numérique du Secrétaire général de l'ONU**

22 La *feuille de route pour la coopération numérique* du Secrétaire général de l'ONU a été publiée peu de temps avant le début des travaux sur le présent rapport, mais après que la version définitive du cahier des charges initial a été élaborée[[7]](#footnote-7). La Feuille de route recommandant à l'UIT et au PNUD de prendre la tête de la création d'un nouveau mécanisme conjoint pour le renforcement des capacités numériques, le rapport examine les moyens par lesquels l'UIT et le PNUD pourraient collaborer pour y parvenir. Trois autres éléments de la *Feuille de route* sont également importants: la nécessité d'adopter des approches plus globales et inclusives du renforcement des capacités; l'opportunité d'une évaluation des besoins pour aider les prestataires de services de renforcement des capacités à cibler leurs services de manière à répondre aux besoins des parties prenantes; et l'engagement du Secrétaire général des Nations Unies à "collaborer avec les entités des Nations Unies pour lancer un vaste réseau multipartite afin de promouvoir des approches globales et inclusives du renforcement des capacités numériques pour le développement durable"[[8]](#footnote-8).

**Section 4: Examen des activités de renforcement des capacités et de formation actuellement proposées par l'UIT**

**4.1 Le cadre institutionnel de l'UIT pour le renforcement des capacités et la formation**

23 Les membres et le personnel de l'UIT considèrent que le renforcement des capacités et les activités de formation constituent une partie très importante de ses activités, mais l'organisation ne dispose pas actuellement d'un cadre ou d'une stratégie globale clairement articulée et documentée pour les mettre en œuvre. Par ailleurs, rien ou presque ne permet d'affirmer qu'il existe une approche systématique qui reconnaît les différences et les liens importants entre ses dimensions *institutionnelles, organisationnelles* et *individuelles*.

24 Le personnel de chacun des Bureaux a mis en évidence quatre grands problèmes liés aux activités de renforcement des capacités de l'UIT: jusqu'à récemment, chacun des Bureaux a agi de manière largement indépendante en ce qui concerne leur mise en œuvre; il n'y a pas suffisamment de documentation officielle et de rapports systématiques sur leur quantité et leur qualité; il n'y a pas d'accord sur la meilleure façon de les mettre en œuvre; et une grande partie de leur élaboration a été quelque peu ad hoc, en réponse aux demandes des membres lors des Conférences (Conférence de plénipotentiaires, CMDT, CMR, AMNT) et aux intérêts particuliers des dirigeants de l'Union[[9]](#footnote-9).

25 Le plan stratégique de l'UIT pour l'Union 2020-2023[[10]](#footnote-10) mentionne brièvement le renforcement des capacités et fait effectivement référence à la capacité *institutionnelle* spécifique des membres de l'UIT, mais ce n'est pas l'un des cinq objectifs stratégiques de l'UIT. En outre, ce plan ne contient pas de cadre détaillé dans lequel le renforcement des capacités peut être conceptualisé ou mis en œuvre.

**4.2 Un cadre pour comprendre les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

26 Il a donc fallu que l'équipe chargée de l'examen élabore un cadre pour résumer le large éventail d'activités entreprises sous le thème général du renforcement des capacités et de la formation au sein de l'UIT (Annexe 3). L'examen a révélé une dissonance entre ce qui est publié au sujet des activités de l'UIT, notamment sur son site web, et ce que le personnel dit réellement faire. Au début de l'examen, de nombreuses mentions du renforcement des capacités[[11]](#footnote-11) sur le site web de l'UIT dirigeaient les utilisateurs vers la plate-forme de l'Académie de l'UIT, qui se décrit comme "le principal portail en ligne donnant accès aux activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités", mais qui met surtout l'accent sur les Centres d'excellence et les cours de formation en ligne. Cela minimise la quantité considérable d'activités de renforcement des capacités et de formation réalisées dans le cadre d'ateliers et de séminaires, dont une grande partie se déroulait traditionnellement en présentiel.

27 Le cadre qui s'est dégagé met également en évidence la distinction importante entre les activités de renforcement des capacités et de formation *formelles* et *informelles*[[12]](#footnote-12)*.* En effet, au fur et à mesure de l'avancement du présent examen, il est apparu de plus en plus clairement que ce sont souvent les interactions informelles, et non pas nécessairement une formation formelle, qui ont été les plus importantes pour les responsables gouvernementaux dans la mise en œuvre des changements au sein de leur pays et de leurs institutions.

28 Le GCBI et la nouvelle Division du développement des capacités et des compétences du BDT (CSD) ont reconnu le problème de la terminologie et ont tenté, fin 2019 et début 2020, de parvenir à un accord sur un ensemble standard de définitions applicables à l'ensemble de l'UIT. Ce projet a mis en évidence les difficultés à y parvenir, notamment parce qu'il a clairement révélé des différences intéressantes entre les croyances, la terminologie et les principes des personnes engagées dans son élaboration et dans les trois Secteurs.

**4.3 Les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

29 La présente section donne un aperçu général des principales caractéristiques des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT, résumées schématiquement dans l'Annexe 3. Elle met également en évidence une distinction importante entre les activités de renforcement des capacités et de formation effectivement *exécutées* par le personnel de l'UIT (principalement dans le cadre d'ateliers et de séminaires, mais aussi, de plus en plus, dans le cadre de cours en ligne) et les activités *organisées à l'initiative* de l'UIT (comme une grande partie du matériel fourni par l'Académie et les Centres de transformation numérique).

Activités officielles de renforcement des capacités et de formation

30 L'UIT assure et facilite le renforcement des capacités et la formation en présentiel dans tous les Secteurs, dans le cadre d'ateliers et de séminaires, ainsi que la formation en ligne dispensée par l'Académie de l'UIT ou organisée à l'initiative de celle-ci. L'Académie de l'UIT et les programmes des Centres d'excellence sont deux des mécanismes externes les plus visibles[[13]](#footnote-13) par lesquels l'UIT organise des activités officielles de renforcement des capacités et de formation. C'est pourquoi cet aperçu commence par ces mécanismes.

• La **plate-forme de l'Académie** **de l'UIT**[[14]](#footnote-14) est devenue le centre d'intérêt le plus visible de l'extérieur pour les travaux de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation et a été considérablement améliorée en 2019. Elle est principalement axée sur les cours de formation et l'apprentissage en ligne (avec certification) organisés à l'initiative de l'UIT, et ne reflète donc pas les nombreuses activités réalisées dans le cadre d'ateliers et de séminaires en présentiel, en particulier celles effectuées par le personnel de l'UIT. Elle a été créée à l'origine comme une marque en 2012[[15]](#footnote-15), afin de rassembler les principaux éléments des travaux de l'UIT dans ce domaine, et c'est l'un des domaines des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT pour lequel il existe une stratégie claire et documentée (publiée en 2015)[[16]](#footnote-16). L'Académie est jugée positivement par les 369 participants qui ont répondu à l'enquête, plus de 65% d'entre eux confirmant leur soutien partiel ou complet à toutes les affirmations, sauf une, concernant sa qualité et sa fonctionnalité[[17]](#footnote-17). Néanmoins, les commentaires qualitatifs en texte libre de 214 personnes interrogées au cours de la période d'examen ont également fourni un large éventail de suggestions pour améliorer encore la plate-forme, dont certaines ont déjà été mises en œuvre dans le cadre du développement continu de la plate-forme en 2020[[18]](#footnote-18). L'Académie de l'UIT a connu une augmentation significative de son utilisation en 2020. Les derniers chiffres pour 2020 (novembre) indiquent que 89 cours ont été achevés par l'intermédiaire de l'Académie depuis le début de l'année, 36 étant en attente de réception à la fin de l'année. De même, au début de l'année 2020, il y avait 10 000 utilisateurs enregistrés et ce nombre était passé à 17 000 en novembre, avec l'ambition déclarée d'atteindre 20 000 d'ici la fin de l'année.

• Le réseau des **Centres d'excellence** (CE) de l'UIT constitue la seule activité de renforcement des capacités et de formation de l'UIT figurant explicitement dans le menu de niveau supérieur du portail de l'Académie. Le projet des Centres d'excellence (tel qu'il a été initialement appelé) a été lancé en 1997 et, pour l'essentiel, l'UIT facilite l'accès des membres aux cours dispensés par des entités sélectionnées par concours en tant que CE. Ces dernières années, les CE ont été choisis et examinés selon un cycle de quatre ans, le dernier s'étant achevé en 2018[[19]](#footnote-19). Le rapport d'évaluation interne des performances du cycle 2015-18 constitue un point de départ utile pour le présent résumé[[20]](#footnote-20). Cet examen n'a cependant pas porté sur les besoins d'apprentissage des personnes dans chaque région, ni sur les perceptions des participants quant à la qualité des cours, bien que les commentaires des participants soient disponibles à partir des formulaires de retour d'information sur les cours et des résumés annuels soumis par les CE. Dans le cycle actuel, il y a 28 CE dans les six régions de l'UIT[[21]](#footnote-21). De 2016 à 2019, les Centres d'excellence ont dispensé 363 cours à 11 125 participants[[22]](#footnote-22). Si les coordonnateurs des CE ont réitéré leur satisfaction générale à l'égard du réseau, ils ont soulevé de nombreuses autres questions et préoccupations, notamment le souhait d'une collaboration plus étroite avec l'UIT et ses autres membres, des préoccupations relatives au modèle économique et le fait que les mécanismes d'assurance qualité peuvent être améliorés.

• Plusieurs participants ont fait remarquer qu'une révision fondamentale du système des CE s'imposait. Les entretiens et les commentaires relatifs aux CE révèlent des opinions très divergentes. Ceux qui ont pu bénéficier du programme des CE (certains prestataires et les participants qui ont obtenu des certificats) ont exprimé des avis positifs, alors que beaucoup d'autres ont été moins élogieux.

31 Cette section présente une synthèse des autres principaux types d'activités de renforcement des capacités et de formation fournis par l'UIT et organisés à son l'initiative, en reconnaissant que, bien qu'ils soient moins visibles dans la documentation et sur le site web de l'UIT, les ateliers et les séminaires ont traditionnellement joué un rôle très important dans le portefeuille global de l'UIT:

• Les **ateliers** sont le principal mécanisme par lequel l'UIT dispense une formation en présentiel. Environ 600 ateliers ont été organisés au cours des cinq dernières années (dont les deux tiers environ par le BDT – voir ci-dessous les rubriques régionales et thématiques). Le BR et le TSB organisent des ateliers, notamment à l'occasion des réunions de leurs commissions d'études. Le BR organise des ateliers régionaux, des ateliers intersectoriels et des ateliers interrégionaux[[23]](#footnote-23), qui jouent tous un rôle très important dans le développement de la capacité des participants à s'engager activement dans les activités du Secteur. Le TSB organise également une série d'ateliers sur des questions relevant des domaines d'intérêt de l'UIT-T, qui offrent aux membres et à d'autres personnes de nombreuses possibilités de mieux comprendre ces sujets[[24]](#footnote-24).

• **Séminaires et webinaires**: les séminaires et les ateliers sont des traditions bien établies et importantes au sein de l'UIT, même si les définitions et les pratiques varient selon les Secteurs. Pour le BR, les séminaires sont un élément essentiel du renforcement des capacités et de la formation et doivent être considérés comme étant associés à l'organisation d'ateliers, comme c'est le cas pour les séminaires WRS[[25]](#footnote-25). Au cours du cycle 2015-2019, le BR a fourni plus de 100 bourses partielles pour ses séminaires RRS et plus de 60 bourses complètes pour les séminaires WRS (une par administration pour les pays remplissant les conditions requises). Le BR et le TSB ont tous deux organisé leurs séminaires en ligne sous forme de webinaires dans la plupart des cas en 2020 (voir Annexe 8).

• **Cours de formation:** cinq modalités de formation sont proposées, principalement par le BDT: en ligne par le biais de la plate-forme de l'Académie, par le biais des CE, par le biais des partenaires des milieux universitaires, par le biais des institutions partenaires et en classe, en ligne et en auto-apprentissage. Le TSB dispense en outre un cours en ligne pour ses membres, *La Recommandation UIT-T A.1: Méthodes de travail des Commissions d'études de l'UIT-T*. Auparavant, il a aussi dispensé un cours sur les réseaux de prochaine génération (NGN) par l'intermédiaire de l'Académie, mais pour une année seulement.

• La **formation pratique** est dispensée dans le cadre du portefeuille diversifié de chacun des Secteurs de l'UIT, mais elle est particulièrement importante dans les activités du BR et du TSB, où elle fait partie intégrante des ateliers (voir la section sur les ateliers)[[26]](#footnote-26).

• Les **stages**, bien qu'ils soient similaires aux ateliers, sont traités séparément par l'UIT-T. Le stage sur la sécurité du FIGI (Financial Instrument Global Identifier), organisé à Genève avec le Groupe Banque mondiale et la Banque des règlements internationaux en décembre 2019, en est un exemple typique[[27]](#footnote-27).

• **Activités de formation régionales:** les trois Bureaux entreprennent toute une série d'activités régionales de renforcement des capacités et de formation en présentiel, celles organisées par le TSB et le BR relevant en grande partie de leurs ateliers et séminaires résumés ci-dessus. Le BDT, par l'intermédiaire des Directeurs régionaux (et des responsables sous-régionaux) de l'UIT et de son réseau de coordonnateurs pour le renforcement des capacités, s'efforce de répondre aux demandes particulières de formation émanant des États Membres et de promouvoir les activités internationales de renforcement des capacités et de formation du Secteur[[28]](#footnote-28).

• **Renforcement des capacités et formation thématiques**. Les activités de renforcement des capacités et de formation régionales et thématiques sont souvent combinées dans le portefeuille du BDT. Actuellement, les responsables thématiques élaborent plusieurs cours, avec les conseils et le soutien de l'équipe CSD pour la conception et l'assurance qualité, mais en faisant appel à des experts externes pour concevoir une partie du contenu. Il est également reconnu que le processus de gestion axée sur les résultats lancé l'année dernière a commencé à porter ses fruits grâce à une collaboration accrue au sein du Secteur. On constate en outre une collaboration positive avec d'autres Secteurs pour l'élaboration de nouvelles activités transversales, comme avec le TSB sur la qualité de service. L'UIT-D a signé 118 projets au total depuis le 1er janvier 2015[[29]](#footnote-29), dont 23 (19%) portaient sur le thème

 du "renforcement des capacités" (22) ou mentionnaient le renforcement des capacités d'une manière ou d'une autre (1). Un autre élément thématique important du renforcement des capacités est fourni par le Secrétariat général dans les activités spécifiques proposées aux PME pendant la manifestation Telecom World[[30]](#footnote-30).

• **Les programmes de formation du BDT**[[31]](#footnote-31) sont l'héritage de décisions antérieures de la CMDT. Il s'agissait essentiellement de programmes substantiels de haut niveau (équivalant à un master), conçus avec une contribution considérable du personnel de l'UIT ainsi que de consultants externes, qui pouvaient ensuite être dispensés en collaboration avec des universités réputées[[32]](#footnote-32). Dans la pratique, cependant, ces programmes n'ont pas encore répondu pleinement aux attentes, malgré l'apport considérable de certains membres du personnel de l'UIT[[33]](#footnote-33). Quatre ont été mis au point: Programme de formation à la gestion du spectre (SMTP)[[34]](#footnote-34); Programme de formation à la qualité de service (QoSTP)[[35]](#footnote-35) avec 13 modules, 6 obligatoires et 7 facultatifs; Programme de formation à l'Internet des objets (IoT TP), avec 15 modules plus un module introductif[[36]](#footnote-36); et Programme de formation sur les changements climatiques (CCTP). Le portail de l'Académie indique toujours que l'UIT recherche des partenaires pour mettre en œuvre la plupart d'entre eux et qu'aucun d'entre eux n'est encore géré en tant que programme complet d'études supérieures, bien que divers modules soient effectivement mis en œuvre et que quelques modules soient également utilisés par les bureaux régionaux de l'UIT dans certaines de leurs manifestations liées à la formation.

• **Initiatives distinctes**. Au début du présent examen, deux initiatives distinctes faisaient partie des activités de renforcement des capacités du BDT: les centres de formation à l'Internet (ITC) et les centres de transformation numérique (DTC)[[37]](#footnote-37). Les ITC ne sont plus considérés par la CSD comme faisant partie des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT, mais ils figuraient toujours sur le site web de l'UIT au début du présent examen[[38]](#footnote-38). Les DTC sont une initiative beaucoup plus récente lancée en partenariat avec Cisco lors de Telecom World en 2019[[39]](#footnote-39). Un DTC est une "institution sélectionnée par l'UIT et Cisco qui offre une formation aux compétences numériques aux citoyens"[[40]](#footnote-40) et vise à développer les compétences numériques des citoyens à des niveaux élémentaires et intermédiaires par la création d'un réseau de centres[[41]](#footnote-41). Les DTC se concentrent sur "ceux qui se trouvent au bas de la pyramide sociale et qui ont besoin de compétences numériques de base", ainsi que sur le grand public, les jeunes entreprises et les décideurs[[42]](#footnote-42). À ce jour, peu d'éléments sont disponibles concernant les mécanismes de suivi et d'évaluation mis en place pour cette initiative, ou sur la manière dont les résultats en matière de développement seront mesurés. Outre les CPT, l'initiative I-CoDI, lancée en 2020, peut aussi être considérée comme un programme distinct ayant des répercussions en matière de renforcement des capacités. L'I-CoDI a été lancé en réponse au souhait des États Membres de créer une culture de l'innovation au sein de l'UIT[[43]](#footnote-43). L'objectif principal est de fournir un soutien spécialisé et sur mesure aux États membres qui souhaitent développer une culture de l'innovation, et il est probable qu'il inclura des ateliers et d'autres instruments de renforcement des capacités à leur intention.

• **Programmes de master**. Les enquêtes et les entretiens ont montré qu'il existe une certaine demande pour que l'UIT offre une formation au niveau du master. Actuellement, le seul programme de master complet proposé sous les auspices de l'UIT est le master en gestion des communications, conçu et enseigné par l'UKTA (United Kingdom Telecommunications Academy) et accrédité par l'Université du Rwanda[[44]](#footnote-44).Ce programme a été élaboré à l'origine au milieu des années 2000 et est dispensé en ligne par l'Académie de l'UIT depuis 2016. Historiquement, une trentaine de personnes ont suivi le programme à un moment donné et, en 2019, dix candidats ont obtenu leur diplôme dans huit pays[[45]](#footnote-45). L'AFRALTI propose le même eMCM, enseigné par l'UKTA et accrédité par l'Université du Rwanda, mais ne mentionne pas l'UIT sur son site à ce sujet[[46]](#footnote-46).

• **Conférences et colloques**. Le BR et le TSB soulignent tout particulièrement l'importance des conférences et des colloques dans leurs activités de renforcement des capacités et de formation. Bien qu'il soit possible d'affirmer que des conférences telles que l'IA au service du bien social doivent être considérées comme des formations informelles plutôt qu'officielles, le TSB soutient fermement que les manifestations énumérées sont officielles parce qu'une circulaire de l'UIT ou d'autres moyens d'invitation officiels sont publiés pour ces manifestations, et qu'elles font partie d'une action spécifique dans le cadre de leur plan

 d'action. De même, le BR considère que ses colloques[[47]](#footnote-47), qui ont souvent lieu en même temps que les réunions des commissions d'études, jouent un rôle très important dans le renforcement des capacités des membres.

• Le **mentorat formel** peut être efficace pour le renforcement des capacités individuelles, mais aussi au niveau d'un groupe, et a pris de l'importance au sein de certaines équipes de l'UIT, notamment au TSB et au BR. Le TSB assure un mentorat au sein de ses commissions d'études et le BR assure également un mentorat pour les Présidents et Vice-Présidents de conférence. Deux autres initiatives de mentorat sont toutefois particulièrement remarquables: le travail effectué au BR avant la CMR-19 pour soutenir la participation des femmes par la création d'un réseau de femmes pour la CMR-19 (NOW4WRC19)[[48]](#footnote-48) et le mentorat associé au programme PME de Telecom World.

• **Jeux de questions et réponses**. Une grande partie de l'évaluation formelle des cours de formation du CE se fait sous la forme de questionnaires à choix multiples. Certains cours de formation font toutefois appel à des types d'évaluation et de devoirs plus complexes. Les jeux de questions et réponses sont également utilisés dans le cadre de l'évaluation formative au sein de l'UIT, notamment dans le jeu de questions et réponses sur la réduction de l'écart en matière de normalisation[[49]](#footnote-49).

Activités informelles de renforcement des capacités et de formation

32 L'UIT propose de nombreuses activités informelles qui contribuent aussi au renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles, au-delà des activités officielles mentionnées ci-dessus, et qui permettent également d'accroître les connaissances et la compréhension individuelles[[50]](#footnote-50). Les principaux moyens par lesquels cela est réalisé sont les suivants:

• **Publications de l'UIT**. Les publications de l'UIT contribuent de manière significative au corpus mondial de connaissances relatives aux technologies numériques et aux télécommunications. Cette partie intégrante et importante des travaux de l'UIT peut être développée davantage pour les activités de renforcement des capacités, notamment pour aider les membres à interpréter, comprendre et utiliser les règlements. De nombreuses autres publications intéressantes et précieuses sont également mises à disposition par les Bureaux de l'UIT, en plus des publications annuelles officielles mentionnées dans la rubrique ci-dessus[[51]](#footnote-51). Deux revues de l'UIT ont aussi été lancées, la première (*À la découverte des TIC*) en 2017 et la seconde (*Technologies futures et technologies en évolution*) en 2020. Toutes ces publications fournissent des documents utiles qui pourraient être étoffés et utilisés dans le cadre des activités officielles de renforcement des capacités et de formation proposées par l'UIT.

• **Participation aux réunions des commissions d'études**. Les Secteurs de l'UIT ont un nombre variable de commissions d'études, et leurs pratiques sont gérées de manière assez différente. Toutefois, la participation à ces réunions permet aux participants d'obtenir des informations très utiles et constitue une excellente occasion d'apprendre des choses nouvelles[[52]](#footnote-52).

• **Participation à des conférences et réunions.** L'UIT organise de nombreuses conférences et réunions internationales et régionales (comme le Forum annuel du SMSI et Telecom World), dont la plupart n'ont que peu ou pas de programme officiel de renforcement des capacités ou de formation. Néanmoins, ces manifestations sont essentielles non seulement pour nouer des relations et faire participer les intéressés à la "famille" élargie de l'UIT, mais aussi pour leur offrir de précieuses possibilités d'apprentissage.

**Section 5: Évaluation de la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

33 La présente section résume six grandes approches de la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT: les niveaux auxquels ils sont destinés, la qualité des prestataires, la qualité des supports, la qualité des évaluations, les mécanismes d'assurance qualité en place et la qualité des résultats en matière de développement. Une observation frappante qui sous-tend une grande partie de cette section est que l'UIT semble généralement mettre davantage l'accent, dans ses commentaires et rapports officiels, sur la *quantité* d'activités de renforcement des capacités qu'elle fournit, plutôt que de montrer ou de mesurer leur *qualité* et leurs résultats en matière de développement.

34 Néanmoins, l'UIT est généralement perçue de manière positive par les utilisateurs en ce qui concerne la qualité globale de ses prestations de renforcement des capacités et de formation[[53]](#footnote-53). Un peu plus de 70% des participants, 41% des Présidents et Vice-Présidents de commissions d'études et 58% des membres ayant répondu à l'enquête sont tout à fait d'accord pour affirmer que l'UIT assure un renforcement des capacités et une formation de grande qualité. Toutefois, la ventilation de ces données et l'examen plus détaillé d'aspects spécifiques de la qualité ci-dessous laissent penser que des améliorations sont encore possibles.

**5.1 Les niveaux auxquels sont destinés le renforcement des capacités et la formation de l'UIT**

35 D'une manière générale, la plupart des formations proposées par l'ensemble des Secteurs de l'UIT sont des formations de base ou intermédiaires, mais certaines sont des formations avancées. La plus grande partie des activités de renforcement des capacités du BR et du TSB visent à permettre aux professionnels d'avoir une base sur la façon d'utiliser les ressources conçues par ces Secteurs pour répondre aux exigences de leur travail. Le BDT, en revanche, propose un plus large éventail de niveaux de cours. Certains sont assez élémentaires, offrant une introduction générale à un sujet, mais la majorité des cours proposés par les CE, par exemple, sont des cours professionnels (ou universitaires) de niveau intermédiaire, conçus pour fournir aux participants des connaissances approfondies dans un domaine pertinent. Les enquêtes indiquent un large niveau de satisfaction générale quant à la qualité de la formation dispensée à ces niveaux. Néanmoins, la satisfaction à l'égard des cours ne signifie pas qu'ils sont nécessairement de grande qualité pour les niveaux auxquels ils sont dispensés (voir plus loin la section consacrée à la qualité des prestataires et du matériel).

**5.2 La qualité des prestataires externes**

36 La plupart des activités de renforcement des capacités et de formation organisées à l'initiative du BDT sont conçues et dispensées par des "experts" et des consultants extérieurs, des sociétés de formation ou des universités. Le processus de sélection de ces derniers est donc d'une importance capitale pour évaluer leur qualité, et l'UIT a mis en place des processus assez rigoureux pour la sélection de ces fournisseurs.[[54]](#footnote-54) Les CE sont également sélectionnés dans le cadre d'une procédure de candidature exhaustive, qui implique un examen minutieux par le personnel de l'UIT, tant au niveau régional qu'au siège. Toutefois, la structure par laquelle les CE sont sélectionnés, avec un maximum de six par région, signifie qu'il peut y avoir des variations considérables de qualité entre les régions. De même, le processus d'examen ne peut porter que sur la qualité des demandes effectivement reçues. Il peut certainement y avoir d'excellents départements et des universitaires exceptionnels au sein d'universités de rang inférieur, et il y a des raisons rationnelles de partager la répartition des centres d'excellence au niveau mondial[[55]](#footnote-55). Néanmoins, il est frappant de constater que peu de Centres d'excellence universitaires sont situés dans des institutions universitaires très bien classées ou prestigieuses au niveau mondial.

**5.3 La qualité du matériel de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

37 L'UIT produit sous sa marque ombrelle un très large éventail de matériel de formation et de renforcement des capacités, en phase avec les nombreux types de formation résumés ci-dessus. Ce matériel est généralement considéré comme étant de bonne qualité, bien qu'il ne soit pas surprenant qu'il y ait une certaine variabilité. Les niveaux de commentaires positifs sur les dernières activités de renforcement des capacités auxquelles les participants ont pris part soulignent que le matériel répond à leurs besoins dans les trois Secteurs.

38 Le contenu des quatre programmes de l'UIT (SMTP, QoSTP, IoTTP, CCTP) a été élaboré par des personnes que l'UIT considère comme des experts, et il fait l'objet d'un examen par les pairs, tant par le personnel de l'UIT que par des examinateurs externes. Ces programmes ont été élaborés dans un cadre clair, avec une bonne attention aux détails et des conseils sur la mise au point du contenu des modules[[56]](#footnote-56), l'examen par les pairs[[57]](#footnote-57), l'approbation des contenus[[58]](#footnote-58), le pilotage et l'exécution[[59]](#footnote-59). L'élaboration de ces programmes a été réalisée avec soin afin d'inclure la qualité et le niveau de matériel attendu par le personnel et les membres expérimentés de l'UIT[[60]](#footnote-60).

**5.4 Qualité de l'évaluation**

39 Ces dernières années, la CSD (et son prédécesseur, la HCBD) au sein du BDT s'est à juste titre préoccupée de la relation entre certification et évaluation. Par le passé, l'UIT a souvent remis des certificats de participation à ceux qui assistaient à ses ateliers et manifestations. On estime cependant que les certificats ne devraient être remis qu'à ceux qui ont participé à des cours de formation pour lesquels ils ont acquis un certain niveau de compétence prouvé par une forme d'évaluation. Les participants aux cours dispensés dans le cadre de l'Académie, en particulier ceux dispensés par les CE, doivent donc désormais tous passer un test, qui doit ensuite être approuvé par les responsables du cours, avant de se voir délivrer un certificat. Si l'on peut se féliciter de cette approche, il convient également de noter que les évaluations peuvent être fixées à de nombreux niveaux différents et que de nombreux prestataires de formation ont tout intérêt à garantir un taux de réussite élevé des candidats[[61]](#footnote-61). Les types d'évaluation en ligne (tests et jeux de questions-réponses) utilisés sont aussi souvent des questions à choix multiples assez basiques, bien que certains cours incluent d'autres modalités d'évaluation. En général, les participants considèrent que les cours dispensés en ligne via la plate-forme de l'Académie utilisent efficacement les jeux de questions-réponses et les tests.

**5.5 Mécanismes d'assurance qualité**

40 L'une des principales conclusions du présent examen est qu'il n'existe pas de mécanismes d'assurance qualité suffisamment rigoureux et systématiques pour permettre aux directeurs d'être certains de la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation dispensées dans leurs Secteurs, qu'elles soient assurées par le personnel de l'UIT ou organisées à l'initiative de l'UIT. Des rapports réguliers, notamment à la CMDT, à l'AR et à l'AMNT, fournissent des informations sur la quantité de certaines des activités de renforcement des capacités et de formation des Bureaux, mais il y a très peu de rapports sur la qualité. L'organisation de centaines de cours ne signifie pas nécessairement qu'un grand nombre de personnes ont appris quelque chose d'utile, ou que cela a produit des résultats en matière de développement appropriés. Quelques bons principes d'assurance qualité sont appliqués, mais le personnel est trop peu nombreux pour les mettre en œuvre de manière suffisamment efficace, ils ne sont pas suffisamment rigoureux et détaillés, et ils ne sont pas toujours appliqués par ceux qui dispensent la formation.

La sélection d'experts et de fournisseurs pour les ateliers et les cours

41 Une grande partie du contrôle de la qualité de l'ITU repose sur la sélection initiale des personnes choisies pour concevoir leurs ateliers, cours et programmes. L'UIT est convaincue que la sélection d'"experts" est un gage de qualité et qu'une fois qu'un expert est en place, le produit qui en résulte sera de grande qualité. Des mécanismes de base de contrôle de la qualité sont en place pour la sélection des experts, mais on pourrait faire davantage pour attirer des spécialistes du plus haut niveau pour ces travaux (voir également le paragraphe 54).

Conception des cours

42 L'UIT dispose d'orientations internes sur la conception de cours de qualité, tant pour le réseau des CE que pour les quatre programmes de formation du BDT[[62]](#footnote-62). Les CE disposent de procédures opérationnelles officielles qui couvrent la plupart des aspects de leur travail. Néanmoins, les cours des CE s'appuient souvent fortement sur les mécanismes internes d'assurance qualité de leurs organisations mères. D'autres prestataires d'activités de formation et de renforcement des capacités au sein de l'UIT demandent également au personnel de la CSD de les guider et de les conseiller sur la conception des cours. Cependant, l'UIT n'a pas encore mis en place tous les mécanismes rigoureux de contrôle de la qualité dont disposent d'autres institutions des Nations Unies bien établies, ayant une longue tradition de renforcement des capacités et de formation, notamment l'UNITAR[[63]](#footnote-63), ou les pratiques bien rodées d'autres excellents prestataires de ce type d'activités, comme Diplo.

Exécution d'activités de renforcement des capacités et de formation

43 Peu d'éléments ont été trouvés sur les processus mis en place pour l'assurance qualité de la prestation effective des cours, si ce n'est l'utilisation de formulaires de retour d'information remplis par les participants. De nombreux cours et activités sont mis en œuvre par des équipes, mais rien ne prouve l'existence de bonnes pratiques établies comme des réunions d'évaluation de l'équipe ou des mécanismes permettant aux membres de l'équipe de fournir un retour d'information régulier sur la prestation de leurs cours respectifs. Certaines des évaluations les plus positives dans les enquêtes des participants étaient néanmoins liées à la qualité des médiateurs d'apprentissage ou des tuteurs.

Formulaires de retour d'information

44 Tous les participants aux cours de l'Académie pour lesquels des certificats sont délivrés doivent soumettre des formulaires officiels de retour d'information sur leurs cours et les responsables des cours doivent ensuite soumettre un rapport officiel de fin d'année sur toutes leurs activités. Ces formulaires de retour d'information, cependant, se concentrent principalement sur la quantité d'éléments plutôt que sur la qualité ou l'utilité de l'apprentissage pour produire des résultats de développement efficaces. Les formulaires de retour d'information sont également utilisés dans le cadre d'ateliers et de séminaires en présentiel, bien que les résultats de ces derniers ne soient pas inclus dans des rapports réguliers et complets.

Mécanismes d'établissement de rapport

45 Les principaux mécanismes officiels d'établissement de rapport sur le travail de tous les Bureaux sont la CMDT, l'AR et l'AMNT. Ces rapports, dont le style varie, comprennent des éléments d'information sur le nombre de manifestations de renforcement des capacités et de formation organisées dans différentes catégories, mais il y a peu d'éléments concrets sur la qualité de ces activités ou sur leurs résultats en matière de développement. Au sein du BDT, les réunions annuelles du GCBI fournissent également un élément d'assurance de la qualité, bien que le comité soit également chargé d'examiner de nombreux autres aspects du renforcement des capacités au sein du BDT, et le rapport de mars 2019 n'a mentionné qu'une seule fois directement la qualité. Il existe également des cycles réguliers d'examen des éléments clés de l'offre, notamment des CE, et le rapport d'évaluation des performances du cycle 2015-2018[[64]](#footnote-64) fournit des données précieuses pour la présente étude.

**5.6 La qualité des résultats d'apprentissage et les effets sur le développement**

46 Le principal objectif des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT devrait idéalement être mesuré en fonction de la qualité du développement et de la mise en œuvre des résultats d'apprentissage qu'elles permettent d'obtenir. Toutefois, l'accent mis par l'UIT sur la quantité des prestations a eu tendance à occulter les considérations de qualité.

Analyse des besoins

47 Il est difficile de déceler une approche systématique officielle des besoins en matière de renforcement des capacités et de formation des parties prenantes de l'UIT, si ce n'est par le biais des décisions prises lors de ses conférences et des demandes particulières adressées à ses bureaux régionaux et au personnel de son siège. Les commentaires de certains membres du personnel de l'UIT, ainsi que la documentation relative à certaines de ces activités, témoignent effectivement d'une prise de conscience de l'importance cruciale d'une telle analyse des besoins, mais celle-ci n'est pas placée au centre d'une stratégie globale de l'UIT, voire des Secteurs. Toute activité de renforcement des capacités et toute formation devraient commencer par une analyse complète des besoins de ceux à qui elles sont destinées.

Objectifs d'apprentissage clairs

48 L'équipe de la CSD est consciente que la définition d'objectifs d'apprentissage clairs est essentielle pour assurer un renforcement des capacités et une formation efficaces, et que ces objectifs doivent être liés aux besoins des participants. Cependant, bien que de nombreux supports de cours énoncent brièvement leurs objectifs d'apprentissage, et que ceux-ci soient effectivement examinés par le personnel de la CSD, la documentation examinée ne fait guère de place à cette question[[65]](#footnote-65).

Mesurer les résultats en matière de développement

49 Un troisième grand domaine de commentaires concerne la manière dont sont mesurés les résultats du renforcement des capacités et de la formation en matière de développement. En bref, l'examen n'a trouvé que peu de traces de cette pratique. Lorsque la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation proposées sous l'égide de l'UIT est effectivement évaluée, c'est presque toujours par le biais de rapports de retour d'information établis immédiatement après l'activité d'apprentissage. L'évaluation a donc lieu avant que les participants n'aient eu l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils ont appris et ne permet pas de mesurer les résultats réels en matière de développement, même si ceux-ci avaient été définis parmi les objectifs d'apprentissage en premier lieu.

Absence de réseaux d'anciens participants

50 Les prestataires de formation efficaces mettent de plus en plus en place des réseaux d'anciens participants, notamment pour pouvoir rendre compte à leurs bailleurs de fonds des effets à long terme de leurs activités. Certains prestataires ont intégré cette démarche dans leur culture d'organisation, de sorte qu'ils en apprennent continuellement davantage sur les meilleurs moyens d'assurer un renforcement des capacités et une formation appropriés et bénéfiques pour leurs clients. L'UIT ne dispose pas d'une base de données systématique de tous ceux qui ont suivi des activités de renforcement des capacités et de formation dans tous les Secteurs.

**Section 6: Budgétisation et ressources actuellement allouées au renforcement des capacités et à la formation à l'UIT**

51 La diversité et la complexité des modalités de prestation et les structures budgétaires au sein de l'UIT font qu'il est très difficile d'évaluer les dépenses et les recettes liées aux activités de renforcement des capacités et de formation, tant au sein de l'organisation dans son ensemble que dans chacun de ses Secteurs. Le projet de budget de l'UIT pour 2020-21, par exemple, ne mentionne le renforcement des capacités que trois fois et la formation 11 fois, et ne contient aucun chiffre sur

les recettes ou les dépenses qui puisse être ventilé aux fins du présent examen[[66]](#footnote-66). L'invisibilité du renforcement des capacités et de la formation dans les processus budgétaires officiels de l'UIT est surprenante, compte tenu de la quantité considérable de travail et d'efforts consacrés à ces activités[[67]](#footnote-67). Dans l'examen récent de la présence régionale de l'UIT, il est ainsi relevé que le personnel régional estime qu'en 2019 il a consacré plus de temps (14% en moyenne) aux travaux du groupe (désormais thème) "renforcement des capacités et compétences humaines" qu'à n'importe quel autre des groupes de l'époque[[68]](#footnote-68). De plus, ce rapport indique que les manifestations, les ateliers et la formation représentent environ 52% des dépenses régionales, couvrant un large éventail de domaines thématiques, même s'il convient de noter que tout cela ne peut être attribué directement au renforcement des capacités et à la formation.

**6.1 Dépenses**

52 L'UIT ne dispose pas d'un système de suivi des dépenses liées au renforcement des capacités et à la formation, mais elle a néanmoins été en mesure de fournir les chiffres suivants concernant ces dépenses pour les cinq dernières années dans le cadre du présent examen (Tableau 1; tous les coûts, à l'exception de ceux liés à la formation du personnel, sont les meilleures estimations et sont signalés par un "\*")[[69]](#footnote-69). Ces chiffres indiquent que les dépenses liées au renforcement des capacités et à la formation ont représenté environ 2 à 3% des dépenses totales de l'UIT au cours de cette période[[70]](#footnote-70).

***Tableau 1: Dépenses totales de renforcement des capacités et de formation (en milliers de CHF)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur de l'UIT** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **TSB\*** | 455 | 460 | 525 | 585 | 90 |
| **BR\*** | 265  | 127127 | 117  | 152 | 101 |
| **BDT budget ordinaire\*** | 841 | 906 | 970 | 1 179 | 727 |
| **BDT extrabudgétaire\*** | 1 794 | 2 192 | 1 753 | 1 628 | 597 |
| **Formation du personnel UIT**  | 469 | 427 | 478 | 482 | 422 |
| **TOTAL** | **3 824** | **4 112** | **3 843** | **4 026** | **1 937** |

Dotation en personnel

53 Pour la plupart des organisations, le poste de dépenses le plus important en matière de renforcement des capacités et de formation est généralement celui du personnel. L'UIT dispose de très peu de personnel spécialisé dans le renforcement des capacités et la formation, même si, dans la pratique, de nombreux fonctionnaires de l'organisation s'occupent de certains aspects de ces activités. Ainsi, seuls 5 agents du BDT et 1 agent du BR se consacrent spécifiquement au renforcement des capacités et à la formation, sur un total de 150 agents au BDT, 166 au BR et 64 au TSB. En outre, très peu d'autres fonctionnaires qui organisent des ateliers ou des cours ont une formation et des qualifications avancées spécifiques pour assurer un renforcement des capacités et une formation efficaces et de qualité. De plus, comme indiqué ci-dessus, le personnel des bureaux régionaux déclare consacrer environ 14% de son temps au renforcement des capacités et aux activités de formation[[71]](#footnote-71). Une extrapolation de ces chiffres indiquerait qu'environ 15% (+/– 7,5%) des frais de personnel dans l'ensemble de l'organisation pourraient en fait être consacrés au renforcement des capacités et à la formation. Cela équivaudrait à une augmentation du coût total d'environ 22,3 millions CHF en 2017[[72]](#footnote-72) à 30,6 millions CHF à la fin de 2019[[73]](#footnote-73).

Consultants et experts

54 Une grande partie de l'élaboration des supports de cours et des contributions plus larges aux activités de renforcement des capacités de l'UIT est assurée par les contributions volontaires de particuliers et d'institutions, notamment dans le cadre des activités des commissions d'études. Les coûts réels encourus par les Centres d'excellence et les autres organisations partenaires pour apporter leurs contributions sont inconnus, mais le modèle financier des CE ne semble pas être totalement viable pour nombre d'entre eux s'il est mesuré en termes purement financiers, notamment pour les CE qui attirent peu d'étudiants[[74]](#footnote-74).

55 L'UIT engage également des consultants externes pour concevoir et réaliser des activités de renforcement des capacités et de formation, pour un coût moyen de 757 000 CHF au cours des cinq dernières années (Tableau 2)[[75]](#footnote-75). Plusieurs des personnes interrogées dans le cadre du présent rapport ont fait état d'une incompatibilité entre les affirmations de l'UIT selon lesquelles son personnel est constitué d'experts de premier plan dans leur domaine et la nécessité pour l'UIT de faire appel à un nombre considérable de spécialistes externes pour concevoir et mettre en œuvre ses activités de renforcement des capacités et de formation.

***Tableau 2: Coûts liés à l'engagement de consultants externes chargés de concevoir et d'assurer des activités de renforcement des capacités et de formation pour l'UIT (en milliers de CHF)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur de l'UIT** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **TSB\*** | 25 | 25 | 40 | 50 | 25 |
| **BR\*** | 12 | 7 | 7 | 14 | 4 |
| **BDT budget ordinaire** **budget\*** | 444 | 363 | 394 | 530 | 463 |
| **BDT extrabudgétaire\*** | 271 | 365 | 248 | 264 | 234 |
| **TOTAL** | **752** | **760** | **689** | **858** | **726** |

56 Un autre aspect intéressant de l'emploi des consultants et des experts concerne les régions dont ils sont issus. Par exemple, l'origine régionale des experts qui ont contribué à l'élaboration des programmes de formation du BDT (Annexe 5) était très inégale, 56% d'entre eux venant d'Europe et 30% des Amériques[[76]](#footnote-76). Aucun n'était originaire de la région arabe, un seul de la CEI et trois d'Afrique. Cela met en évidence les relations de pouvoir importantes qui existent dans la mise en œuvre d'au moins une partie des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT, qui sont conçues et exécutées par les pays les plus riches et les plus puissants, ce qui pourrait reproduire les structures de pouvoir numériques mondiales existantes.

Projets et programmes de renforcement des capacités et de formation

57 Le BDT a participé à 18 projets spécifiquement liés au renforcement des capacités depuis janvier 2015, dont les détails financiers sommaires sont exprimés en CHF (chiffres arrondis): contribution de l'UIT (A) 234 521, contribution des partenaires (B) 2 396 914, recouvrement de l'UIT sur la contribution des partenaires (C) 56 527, et coût total des projets (A + B – C) 2 574 909. Cela montre comment, en travaillant avec ses partenaires (principalement les gouvernements des États Membres), l'UIT a pu dépenser moins de 250 000 CHF pour contribuer à la réalisation d'activités de renforcement des capacités d'une valeur de plus de 2 500 000 CHF sur près de six ans, tout en obtenant un retour sur investissement d'environ 56 500 CHF (AOS, en règle générale 7%[[77]](#footnote-77)) pour contribuer à la couverture de ses coûts internes. En outre, on peut relever que l'UIT a accordé environ 5 000 bourses depuis janvier 2015, la plupart pour effectuer une formation[[78]](#footnote-78).

58 Entre 5 000 et 10 000 USD ont été mis à disposition pour l'élaboration de chaque module des programmes de formation du BDT. Avec 15 modules dans chaque programme, cela signifie que le coût de conception de chaque programme était au minimum d'environ 75 000 USD (sur la base du chiffre le plus bas de 5 000 USD), ce qui fait que les quatre programmes ont coûté au total environ 300 000 USD.

Services numériques

59 Entre janvier 2016 et novembre 2020, l'UIT a payé 77 012,5 CHF pour les services d'hébergement, d'assistance et de maintenance relatifs à l'Académie, le montant mensuel actuel étant de 2 195 CHF. Ce chiffre semble représenter un prix raisonnable pour ces services. Toutefois, le passage à la prestation de services de renforcement des capacités et de formation en ligne à l'échelle mondiale, en partie à la suite de la pandémie de COVID-19, a entraîné une modification de la structure de financement de ces activités, en particulier pour ceux qui doivent désormais financer leur propre participation. Dans la pratique, les personnes qui participaient auparavant à des formations en présentiel auront réalisé des économies sur les frais de déplacement et de séjour, mais les coûts de connectivité et d'accès à la formation en ligne auront augmenté. Il s'agit d'un défi particulier pour ceux qui vivent dans les pays les plus pauvres où les frais de connectivité sont élevés pour des services peu fiables, ce qui limite la capacité des participants à profiter pleinement de ces formations, surtout lorsqu'ils doivent se connecter depuis leur domicile.

**6.2 Recettes**

60 Une grande partie des activités de renforcement des capacités et de formation officielles directement réalisées par l'UIT (par exemple, la participation aux réunions des commissions d'études, aux ateliers et aux séminaires) est fournie en tant que service aux membres et ne génère donc pas de recettes pour l'UIT. De même, les ressources et le matériel de formation publiés par l'UIT mais mis gratuitement à disposition en ligne ne génèrent pas de recettes pour l'UIT. Par ailleurs, la plupart des activités informelles de renforcement des capacités et de formation (comme la participation aux manifestations de l'UIT comme les Forums annuels du SMSI et Telecom World) sont accessibles gratuitement aux participants. L'UIT tire toutefois certains revenus des CE.

Le modèle des Centres d'excellence

61 Actuellement, les prix facturés par les Centres d'excellence pour la participation à leurs cours sont convenus chaque année lors des réunions du comité directeur régional. L'intention est de les maintenir aussi bas que possible, mais aussi de s'assurer qu'ils couvrent les coûts de l'organisation des cours. Les frais totaux payés par les CE au BDT fluctuent considérablement sur une base annuelle, les chiffres pour 2016-2019 variant de 44 358 CHF en 2019 à 78 737 CHF en 2018. Ils couvrent largement les coûts des services numériques de la plate-forme de l'Académie et apportent généralement une petite contribution aux frais de personnel.

Rapports financiers des Centres d'excellence

62 Les dossiers financiers sont disponibles pour 24 des CE. Sur les 13 CE qui ont fourni des dossiers complets pour 2015-2018, les ressources financières moyennes allouées sont de 53 978 USD sur quatre ans. Ce montant varie de 8 000 à 160 000 USD. Pour la période 2015-2018, 5 CE n'ont fourni aucune information sur les frais de scolarité perçus. À l'avenir, il serait souhaitable que l'UIT oblige les CE à fournir des rapports financiers clairs, avec des paramètres cohérents pour permettre la comparabilité dans le temps et entre les CE.

**6.3 Conclusions**

63 Les structures organisationnelles internes de l'UIT, notamment celles relatives aux finances, ne sont pas suffisamment transparentes dans les documents destinés au public[[79]](#footnote-79). Il s'agit peut-être d'un problème structurel: bien que l'Union écrive et parle du renforcement des capacités, elle n'est pas particulièrement claire sur ce qu'elle fait réellement dans ce domaine, comment il est financé et comment il est évalué. Si, par exemple, il y avait une ligne claire dans les comptes et le budget de chaque Secteur mentionnant le renforcement des capacités et la formation (à la fois pour les dépenses et les recettes), cela contribuerait à une plus grande clarté.

**Section 7: Points forts, lacunes et domaines à améliorer au sein de l'UIT**

64 La présente section résume les principaux points forts et les sujets de préoccupation au sein de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation, en s'appuyant non seulement sur l'examen de ses processus internes, mais aussi sur des comparaisons avec d'autres institutions et sur les points de vue des personnes qui ont répondu aux enquêtes, aux entretiens et aux discussions.

**7.1 Points forts**

65 Le présent examen a mis en évidence six points forts de l'offre actuelle en matière de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT, qui sont décrits ci-après[[80]](#footnote-80):

1) **Un prestataire de confiance.** Les personnes qui travaillent en étroite collaboration avec l'UIT la considèrent généralement comme un prestataire de confiance en matière de renforcement des capacités et de formation. Cette confiance repose sur le sentiment qu'elle est neutre, fiable et bien informée et qu'elle a à cœur de défendre les intérêts de ses membres.

2) **Qualité appropriée et pertinente**. La qualité de son offre de renforcement des capacités est généralement perçue par les participants comme étant appropriée et pertinente par rapport à leurs besoins.

3) **Un personnel dévoué et professionnel.** Le personnel de l'UIT qui participe à toutes les formes de renforcement des capacités et de formation, dans tous les Secteurs et dans les bureaux régionaux ainsi qu'au siège à Genève, est généralement considéré comme très dévoué à son travail, bien informé et d'un grand soutien.

4) **Améliorations récentes et en cours du portail de l'Académie**. Les récentes améliorations apportées aux fonctionnalités de la plate-forme de l'Académie de l'UIT ont été bien accueillies.

5) **Des certificats appréciés.** Les certificats de l'UIT sont largement appréciés et respectés, surtout lorsqu'ils sont associés aux logos d'une université prestigieuse ou d'une autre organisation internationale.

6) **Reconnaissance de la nécessité d'un changement**. Le personnel de tous les bureaux de l'UIT reconnaît la nécessité d'améliorer la gestion et la mise en œuvre du renforcement des capacités et de la formation et a accueilli favorablement le présent examen.

**7.2 Sujets de préoccupation**

66 La plupart des activités actuellement menées par l'UIT bénéficient d'un franc soutien, mais les questions ci‑dessous requièrent néanmoins la plus grande attention.

1) **Absence d'une stratégie claire, globale et cohérente**. L'UIT ne dispose pas d'une stratégie globale cohérente en ce qui concerne l'objectif, la conception et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et de formation. De même, il n'existe pas de stratégies claires et cohérentes en matière de renforcement des capacités et de formation au sein de ses Secteurs ou entre les Secteurs.

2) **Absence d'analyse suffisante et appropriée des besoins.** Il n'y a guère de traces d'une analyse globale, systématique et cohérente des besoins des membres de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation.

3) **Faiblesse des méthodes d'assurance qualité**. Les mécanismes d'assurance et de contrôle de la qualité des activités de renforcement des capacités et de formation sont relativement peu développés, et ne peuvent pas toujours garantir la qualité réelle des activités réalisées. En outre, la plupart des rapports sur le renforcement des capacités se concentrent sur la quantité (nombre d'ateliers, de cours et de sessions de formation), plutôt que sur la qualité de ces prestations.

4) **Une compréhension institutionnelle théorique ou pratique limitée du renforcement des capacités**. Les participants semblaient peu conscients des différentes significations et de l'objectif global du renforcement des capacités au sein de l'UIT, et notamment des distinctions importantes entre le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles.

5) **Des rapports systématiques et cohérents insuffisamment complets.** Il existe peu de rapports globaux systématiques et cohérents sur les activités de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT. L'UIT propose un très large éventail d'activités de renforcement des capacités et de formation, mais ces informations ne font nulle part l'objet d'un rapport global systématique et ne peuvent donc pas être évaluées dans leur totalité.

6) **Préoccupations concernant la qualité et la pertinence**. Bien que la perception générale de la qualité soit élevée, les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont révélé des préoccupations considérables quant à la qualité et à la pertinence d'une grande partie de la formation dispensée. Si certaines formations et certains cours sont indubitablement de grande qualité, ce n'est pas toujours le cas.

7) **Insuffisance de rapports financiers explicites sur le renforcement des capacités et la formation**. Les systèmes financiers de l'UIT ne permettent pas de rendre compte de manière précise et détaillée des coûts réels des activités de renforcement des capacités et de formation qu'elle propose actuellement.

8) **Nécessité de développer la formation interne sur le renforcement des capacités et la formation**. Peu de membres du personnel de l'UIT ont reçu une formation officielle spécifique sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de renforcement des capacités et de formation de haute qualité. Si de nombreux fonctionnaires ont une certaine expérience pratique en la matière, et si d'autres ont suivi des cours en ligne pour améliorer leurs compétences, il n'existe pas de culture généralisée de l'apprentissage des activités de renforcement des capacités et de formation.

9) **Divergence entre la rhétorique et la réalité**. Au début du présent examen, il y avait un décalage important entre ce que le personnel déclarait faire réellement en matière de renforcement des capacités et de formation et ce qui figurait sur le site web de l'UIT (y compris le portail de l'Académie) et dans sa documentation. Cette situation a des répercussions évidentes sur la manière dont les utilisateurs externes potentiels (et d'autres) perçoivent le travail de l'UIT sur le terrain et représente donc un risque pour la réputation de l'organisation.

67 Outre ces problèmes structurels, il convient également de noter que l'UIT emploie trop peu de personnel expérimenté et qualifié pour lui permettre de répondre de manière appropriée aux besoins et attentes considérables de ses membres en matière de renforcement des capacités et de formation de la plus haute qualité.

**Section 8: Le contexte plus large dans lequel s'inscrivent les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

68 De très nombreuses organisations à travers le monde proposent des activités de renforcement des capacités et une formation de grande qualité dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, et sont en fait des concurrents directs d'une grande partie de ce que l'UIT, notamment le BDT, cherche à faire[[81]](#footnote-81). Il est donc essentiel pour l'UIT de recenser et d'exploiter ses propres atouts et avantages concurrentiels, ainsi que de s'inspirer des bonnes pratiques en vigueur ailleurs dans le système des Nations Unies, si elle veut offrir à ses membres un service de la plus haute qualité. L'UIT aide déjà ses membres à accéder à une partie de cette offre mondiale plus large et il est important de faire une distinction claire entre ce que l'UIT produit et fournit elle-même et ce qu'elle met à disposition sous sa marque auprès de tiers. L'Annexe 6 donne un aperçu des modèles financiers utilisés par différents types d'organisations pour mener à bien ces activités.

**8.1 Renforcement des capacités et formation dans le domaine des technologies numériques et des télécommunications**

Un marché encombré

69 Il existe dans le monde des centaines, voire des milliers de prestataires qui proposent des activités de formation et de renforcement des capacités de très grande qualité sur des aspects particuliers des TIC, des technologies numériques et des télécommunications, à des niveaux et dans des langues multiples. En fait, l'UIT engage certains d'entre eux ou s'y associe pour offrir ses services de formation et de renforcement des capacités. L'année dernière, on a assisté à une transformation spectaculaire du secteur, certaines marques bien connues augmentant considérablement le nombre de personnes participant à leurs activités de renforcement des capacités et de formation aux technologies numériques et aux questions de réglementation.

70 Il est donc important pour l'UIT de recenser clairement et de maintenir fermement ses principaux avantages concurrentiels. Les plus importants de ces avantages perçus sont (voir également le paragraphe 64):

• sa neutralité, tant sur le plan politique que sur celui de l'équilibre entre les pouvoirs publics et le secteur privé;

• sa fiabilité, liée à sa neutralité mais aussi à l'honnêteté et à la probité de son personnel[[82]](#footnote-82);

• la qualité élevée de ses services en général, et du renforcement des capacités en particulier; et

• sa forte identité de marque.

71 Dans la pratique, ces avantages ne sont pas tous aussi solides qu'ils pourraient le paraître, et tout manquement à leur égard constitue un facteur de risque pour l'organisation. En ce qui concerne la neutralité, on craint que l'UIT ne soit trop proche des intérêts du secteur privé, et notamment de certaines grandes entreprises[[83]](#footnote-83); en matière de qualité de la prestation, que ce qui est fourni par d'autres organisations soit souvent supérieur[[84]](#footnote-84); et en matière d'identité de marque, que de nombreuses personnes extérieures à ses réseaux ignorent son existence. En outre, étant donné qu'une grande partie de la formation est en fait dispensée par d'autres organisations ou partenaires, ceux-ci peuvent bénéficier d'un statut et d'une visibilité plus importants que l'UIT elle-même, même si la formation est proposée sous la marque de l'UIT.

Le secteur privé

72 De nombreuses **entreprises technologiques** proposent depuis longtemps des formations, souvent gratuites, et souvent génériques, bien que mettant l'accent sur leurs propres produits. Parmi les plus connues, citons celles de Cisco[[85]](#footnote-85), Huawei[[86]](#footnote-86), Ericsson[[87]](#footnote-87), Microsoft[[88]](#footnote-88), Intel[[89]](#footnote-89), Samsung[[90]](#footnote-90) et ZTE[[91]](#footnote-91), mais la liste est très longue (voir aussi BSNL en Inde[[92]](#footnote-92)). Les meilleurs cours de ce type sont de très grande qualité et permettent un renforcement des capacités et une formation dans l'ensemble du secteur des technologies numériques. Toutefois, leur principal objectif est avant tout de développer et de soutenir les marchés pour leurs propres produits. La plupart de ces entreprises proposent également des certifications pour leurs cours, dont la réputation varie considérablement, les certificats de Cisco et Huawei étant les plus réputés dans le domaine des réseaux, par exemple. Le choix des entreprises avec lesquelles l'UIT s'associe a toutefois des conséquences géopolitiques susceptibles de nuire à l'avantage concurrentiel de l'UIT, à savoir sa neutralité, en particulier à un moment où les tensions politiques et économiques entre la Chine et les États-Unis s'intensifient[[93]](#footnote-93).

73 Il existe également de nombreuses **sociétés de formation** qui proposent des activités de formation et de renforcement des capacités numériques de qualité très variable. La plupart ne sont ni réglementées ni certifiées. Le marché mondial des technologies de l'enseignement, par exemple, a été estimé (en 2020) à 404 milliards de dollars US d'ici à 2025[[94]](#footnote-94) et le marché de la transformation numérique dans son ensemble est estimé à 3 294 milliards de dollars à la même date[[95]](#footnote-95).Les entreprises et entités de formation les plus connues et les plus présentes dans les recherches en ligne sont, par exemple, les suivantes: ICDL[[96]](#footnote-96), les City and Guilds du Royaume-Uni[[97]](#footnote-97), la fondation Digital Skills[[98]](#footnote-98), Digital Skills Global[[99]](#footnote-99) et IIDE en Inde[[100]](#footnote-100). De nombreux pays disposent également d'entités qui fournissent des répertoires de formations nationales aux compétences numériques, comme la Digital Economy Corporation de Malaisie[[101]](#footnote-101). En tant qu'institution des Nations Unies cherchant à assurer le renforcement des capacités et la formation à un coût faible ou nul pour ses membres, l'UIT doit relever le défi qui consiste à se positionner sur ce marché.

Organismes professionnels, fondations et organisations de normalisation

74 De nombreux organismes professionnels, fondations et organisations représentant différents secteurs technologiques, non seulement dispensent des formations, mais fournissent également des structures variables pour les normes et la certification.

75 Des centaines d'**organismes professionnels** cherchent à assurer le renforcement des capacités en matière de technologies numériques et la formation de leurs membres. Il s'agit d'organismes bien connus basés aux États-Unis, comme l'Association for Computing Machinery (ACM)[[102]](#footnote-102), l'Association for Women in Computing (AWC)[[103]](#footnote-103) et l'Institution of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)[[104]](#footnote-104) et d'entités beaucoup moins connues mais beaucoup plus importantes dans leur propre contexte, comme la Computer Society of Sri Lanka[[105]](#footnote-105), l'Information Technology Association of Nigeria (ITAN)[[106]](#footnote-106) ou la British Computer Society[[107]](#footnote-107). Si l'UIT souhaite s'engager dans de telles activités à l'intérieur des pays, il serait sage de le faire en collaborant avec les meilleures entités locales, afin que cette collaboration puisse réellement contribuer à renforcer les capacités de ces organisations plus locales.

76 Les **organisations de normalisation** mondiales, régionales et nationales fournissent également des cadres dans lesquels la formation aux technologies numériques et à la communication est dispensée. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est probablement la plus connue et travaille beaucoup avec les organisations professionnelles, comme dans le cas de la création de la norme ISO/CEI 20006 sur les "Technologies de l'information pour l'apprentissage, l'éducation et la formation – Modèle d'information pour la compétence" avec la Commission électrotechnique internationale[[108]](#footnote-108). Au niveau régional, il existe des organismes comme le Comité européen de normalisation, qui a par exemple créé un "Cadre de compétences électroniques: une norme européenne pour l'économie numérique"[[109]](#footnote-109). De nombreux pays disposent également de leurs propres organismes de normalisation de la formation, souvent liés à leurs commissions d'examen de l'enseignement. Le plus ancien d'entre eux est le British Standards Unit du Royaume-Uni, créé en 1901, qui propose aujourd'hui des formations et des normes dans une large gamme de domaines liés aux TIC et aux télécommunications[[110]](#footnote-110).

77 L'expansion du secteur des technologies numériques a donné naissance à une multitude de **fondations** mondiales et nationales qui s'intéressent au renforcement des capacités numériques. Il ne s'agit pas seulement de fondations créées par ceux qui ont fait leur richesse grâce à leur activité directe dans le domaine des technologies numériques, comme la Fondation Bill et Melinda Gates[[111]](#footnote-111) ou la Fondation Hewlett[[112]](#footnote-112), mais aussi de fondations beaucoup plus petites, chacune essayant d'apporter sa propre contribution au renforcement des capacités et à la formation dans le contexte des technologies numériques et des télécommunications[[113]](#footnote-113).

78 De nombreux organismes qui représentent des **groupes d'intérêt particuliers**, mais qui ne sont pas eux-mêmes des associations professionnelles, proposent également des activités de renforcement des capacités et de formation, à la fois pour leurs propres membres et pour le compte de ces derniers, dans le but de faire en sorte que leurs points de vue contribuent à façonner les politiques des gouvernements, des organisations internationales et des entités de la société civile. L'UIT a déjà établi un partenariat avec l'un des plus performants d'entre eux, la GSMA (Global System for Mobile Communications Association)[[114]](#footnote-114), mais malgré la grande qualité de ses activités, cette formation est souvent perçue comme favorisant les intérêts des opérateurs mobiles. L'USTTI (United States Telecommunication Training Institute)[[115]](#footnote-115) est également considéré comme offrant une formation de très haute qualité, mais certains estiment qu'il représente largement les intérêts des entreprises américaines.

Universités, établissements d'enseignement supérieur et instituts nationaux

79 Il est difficile d'estimer le nombre total de masters disponibles dans le monde dans le domaine des technologies numériques, des TIC et des télécommunications, mais ils se comptent déjà par centaines. La plate-forme FindAMasters, qui répertorie 23 749 diplômes de master dans le monde, en compte par exemple 318 faisant référence aux TIC, 29 mentionnant les télécommunications et 3 342 sous la rubrique "numérique"[[116]](#footnote-116). Étant donné que ces programmes existent déjà et que beaucoup sont organisés par des universités prestigieuses, il ne semble pas judicieux pour l'UIT de dépenser ses ressources précieuses et limitées en essayant de mettre au point son propre cours de master, d'autant plus qu'elle n'est pas elle-même considérée comme une institution universitaire. La possibilité de travailler en collaboration avec un petit nombre d'établissements universitaires de haut niveau pour contribuer à renforcer les programmes de master existants de ces universités pourrait toutefois être une option à envisager si la demande des membres est suffisamment forte.

Institutions des Nations Unies et organisations internationales

80 Les puissants facteurs conflictuels qui façonnent le flux et le reflux de la coopération et de la concurrence au sein des institutions des Nations Unies et entre elles ont rarement été aussi évidents que dans le contexte des technologies numériques. Cela est dû en grande partie au fait que ces technologies sont devenues un élément fondamental dans la vie des personnes et des organisations à travers le monde, mais cela reflète également les difficultés relatives au niveau de ressources des

institutions des Nations Unies et aux priorités de leurs équipes de direction[[117]](#footnote-117). La plupart des institutions des Nations Unies sont, dans une certaine mesure, engagées dans des activités de renforcement des capacités et de formation à l'utilisation des TIC dans le contexte de la manière dont ces technologies peuvent être utilisées pour servir leurs missions. En particulier, toutes les institutions associées aux grandes orientations du SMSI ont plus qu'un intérêt passager pour les technologies numériques et elles sont donc susceptibles de mettre davantage l'accent sur l'utilisation de ces technologies dans le cadre du renforcement des capacités et de la formation que certaines autres entités des Nations Unies (l'Annexe 4 donne ainsi un aperçu des domaines de chevauchement entre les priorités thématiques du BDT et le renforcement des capacités et la formation dispensés par d'autres institutions des Nations Unies).

81 L'UIT a en effet cherché à collaborer dans le passé avec plusieurs institutions des Nations unies, notamment avec le PNUD pour la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités et de formation numériques dans les pays, avec l'UNESCO dans des domaines comme l'IA, avec ONU Femmes sur l'utilisation des technologies numériques par les femmes et avec l'OIT sur la campagne sur les compétences numériques. Ces "partenariats" ont connu un succès variable. Toutefois, la relation de longue date avec le PNUD, dans le cadre de laquelle l'UIT a fourni des compétences techniques et le PNUD a apporté des connaissances et un soutien au niveau national, constitue une base solide à partir de laquelle il sera possible de mettre en place des activités conjointes de renforcement des capacités plus importantes à l'avenir, comme le recommande la *Feuille de route pour la coopération numérique*[[118]](#footnote-118)*.*

Autres institutions internationales

82 D'autres institutions internationales et régionales s'occupent également du renforcement des capacités et de la formation à l'utilisation des technologies numériques et des télécommunications, qu'il s'agisse d'aider les gouvernements (renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles) ou de former des individus à tous les niveaux. L'UIT collabore déjà avec certaines d'entre elles (comme l'ICANN et l'ISOC) pour mettre en œuvre des activités communes de renforcement des capacités ou pour permettre aux personnes intéressées d'accéder à la formation dispensée par ces organisations internationales[[119]](#footnote-119). Les organisations régionales comme la CTU, l'OTC, la BID ou la BIsD sont également souvent privilégiées par ceux qui recherchent des activités de renforcement des capacités et de formation à l'échelle régionale.

Organisations de la société civile pour le renforcement des capacités et la formation

83 Il existe dans le monde des dizaines de milliers d'organisations de la société civile "au service du développement", d'envergure variable, dont beaucoup assurent des activités de renforcement des capacités et de formation dans et par l'utilisation des technologies numériques, souvent financées par des donateurs multilatéraux et bilatéraux. C'est particulièrement vrai dans les domaines de la santé et de l'éducation[[120]](#footnote-120) et ces activités se recoupent notamment avec les travaux en cours dans les domaines thématiques du BDT sur l'innovation, l'inclusion, les services et l'environnement. Une grande partie de ces activités de la société civile visent essentiellement à permettre aux *individus* d'accéder à ces technologies et de les utiliser; elle vise beaucoup moins à assurer directement le renforcement des capacités *institutionnelles* ou *organisationnelles*. Cela renforce le dilemme relevé précédemment concernant l'équilibre que les membres de l'UIT souhaitent qu'elle trouve entre la fourniture d'activités de renforcement des capacités de haute qualité aux individus ou aux administrations publiques et donne à penser que l'UIT pourrait envisager de développer des relations plus étroites avec les organisations de la société civile si la décision est prise de donner la priorité au renforcement des capacités et à la formation au niveau individuel[[121]](#footnote-121).

**8.2 Modalités de renforcement des capacités et de formation des institutions des Nations Unies**

84 Il importe que l'UIT tire les enseignements de l'expérience des autres institutions des Nations Unies en matière de renforcement des capacités et de formation, afin d'atteindre la plus haute qualité de pratique, en particulier à la lumière des changements structurels requis en réponse à la pandémie de COVID-19 et de ses répercussions à plus long terme. De plus en plus, les institutions optent pour le travail en ligne et cette section se concentre donc principalement, mais pas exclusivement, sur les activités en ligne. Trois généralisations importantes fournissent un contexte pertinent:

• Il existe une grande diversité dans les modes d'exécution entre les différentes institutions des Nations unies et des économies et des synergies considérables pourraient être réalisées si les institutions collaboraient plus étroitement par le biais d'une ou plusieurs plates-formes communes des Nations Unies.

• La pandémie de COVID-19 aura des effets durables, en entraînant le transfert d'une grande partie des activités de renforcement des capacités et de formation des institutions des Nations Unies, qui étaient auparavant réalisées en présentiel, vers des méthodes en ligne.

• De nombreuses institutions des Nations Unies utilisent Moodle[[122]](#footnote-122) comme système de gestion de l'apprentissage de base, principalement en raison de son "ouverture" et de son faible coût, mais elles ont toutes adopté des approches différentes de son utilisation et ont créé des services et un "ressenti" très différents au sein de leurs plates-formes.

Intégrer les plates-formes de renforcement des capacités et de formation au sein du système des Nations Unies

85 Les institutions des Nations Unies traitent généralement les activités de renforcement des capacités et de formation externes de manière totalement distincte du développement interne du personnel (souvent connu sous le nom d'apprentissage et perfectionnement ou A&P) et utilisent fréquemment des plates-formes numériques différentes pour chacun. Ces institutions pourraient donc réaliser des économies en combinant leurs plates-formes internes et externes (voir l'exemple de l'UNICEF). Les institutions des Nations unies pourraient réaliser des économies encore plus importantes si elles se regroupaient pour partager un petit nombre de plates-formes d'apprentissage globales, plutôt que de chercher à fournir chacune la leur. Il est significatif que le rapport du Corps commun d'inspection de 2020 sur les politiques et les plates‑formes utilisées pour prendre en charge l'apprentissage dans les institutions des Nations Unies ait été très critique à l'égard des pratiques existantes, soulignant que cet apprentissage doit être plus programmatique, qu'il n'existe pas de coopération interinstitutions systématique, que l'utilisation des nouvelles technologies est aléatoire et incohérente et que le personnel lui-même doit s'investir davantage[[123]](#footnote-123). Dans ce contexte, plusieurs des personnes consultées pour l'établissement du présent rapport ont souligné que l'UIT, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour les TIC et les télécommunications, avec des membres du secteur privé qui sont d'éminents spécialistes dans le domaine, devrait pouvoir disposer de la meilleure plate-forme d'apprentissage numérique de toutes les institutions des Nations unies, et qu'il serait peut-être possible de créer une nouvelle plate-forme d'apprentissage à laquelle d'autres institutions des Nations Unies moins spécialisées pourraient également participer.

Plates-formes notables d'autres institutions des Nations Unies

86 La présente section résume brièvement les activités de renforcement des capacités de la FAO, du CIFOIT, de l'UNICEF, de l'UNITAR et de l'UNSSC, en mettant particulièrement l'accent sur leurs plates-formes numériques. Une collaboration plus poussée entre l'UIT et ces organisations serait précieuse, notamment pour aider à établir une compréhension commune entre les parties qui mènent ces activités[[124]](#footnote-124).

87 **Académie numérique de la** **FAO**[[125]](#footnote-125). La FAO a récemment relancé sa plate-forme d'apprentissage en ligne, qui est désormais à la fois beaucoup plus attrayante visuellement et plus facile à utiliser. Elle propose actuellement plus de 350 cours en ligne multilingues et adaptés au rythme de chacun qui sont mis gratuitement à disposition sous différents formats, notamment des MOOC, des webinaires techniques, des cours encadrés, un apprentissage mobile, des ateliers de formation en présentiel, ainsi que des programmes de master universitaire et des diplômes de troisième cycle. Ces cours sont explicitement conçus pour être alignés sur les ODD et, en tant que bien public mondial, contribuent directement à l'ODD4, "assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie"[[126]](#footnote-126). Son public cible est constitué de décideurs, de fonctionnaires et de personnel technique, de concepteurs de politiques, de créateurs de programmes et de projets et en particulier de personnes travaillant à soutenir et à mettre en œuvre le Programme 2030 des ODD. Une caractéristique importante de l'approche de la FAO en matière de conception est qu'elle est explicitement centrée sur l'apprenant, et il est particulièrement impressionnant que la FAO travaille avec 123 partenaires du monde entier, dont la plupart sont des organisations prestigieuses, pour concevoir et fournir son matériel. Elle dispose également d'une bonne solution d'apprentissage mobile.

88 **CIFOIT**[[127]](#footnote-127). Le Centre international de formation de l'OIT, basé à Turin (Italie), a une histoire longue et variée depuis les années 1960. L'OIT est l'une des rares institutions des Nations unies à disposer de son propre centre de formation spécialisé (voir paragraphe 108). Ces dernières années, il a également cherché à être à la pointe de l'offre de formation numérique en ligne et de l'assurance qualité. À cette fin, il a lancé en 2019 un processus d'évaluation comparative de ses activités par rapport à la norme internationale ISO 29993 relative aux services d'apprentissage en dehors de l'enseignement officiel. En 2019, il comptait au total un peu moins de 140 agents, répartis dans 11 unités, et ses recettes s'élevaient à 42,46 millions d'euros, pour des dépenses de 41,252 millions d'euros et un actif de 16,323 millions d'euros[[128]](#footnote-128). Traditionnellement, la plupart de ses formations se déroulaient en présentiel, mais le pourcentage de participants à distance et en ligne a rapidement augmenté ces dernières années. Le COVID-19 a entraîné une augmentation spectaculaire de la tendance à l'apprentissage à distance en ligne, qui a culminé avec une mise à jour majeure de sa plate-forme d'apprentissage (historiquement basée sur Moodle) en 2020 pour créer une nouvelle expérience eCampus pour les utilisateurs.

89 **UNICEF**[[129]](#footnote-129). La plate-forme Agora de l'UNICEF, fondée sur Totara[[130]](#footnote-130) et lancée en 2015, est largement considérée comme l'une des plus performantes du portefeuille de plates-formes de gestion de l'apprentissage de l'ONU. Elle propose des cours à la fois pour le personnel de l'UNICEF et pour d'autres personnes. En 2019, elle comptait 60 066 utilisateurs actifs (dont 42 951 n'appartenant pas à l'UNICEF) et 123 281 cours achevés (dont 69 180 par le personnel et les consultants de

l'UNICEF), ses cours les plus prisés étant ses cours obligatoires à rythme libre. Pendant la pandémie de COVID-19, elle s'est rapidement adaptée et l'équipe responsable de la plate-forme a créé plus de 150 nouvelles activités d'apprentissage, tout en gérant environ 500 000 connexions par mois, pendant l'été 2020.

90 **UNITAR**[[131]](#footnote-131). L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche a été créé dans le but d'aider les pays décolonisés à s'associer au système international et, par conséquent, il demeure une importante force de démocratisation dans le domaine du renforcement des capacités humaines. Il le fait par le biais d'un très large éventail de cours, de la formation de base aux diplômes et aux masters, en passant par des activités plus inhabituelles telles qu'un programme de formation d'été pour jeunes leaders. Jusqu'à récemment, la plupart des formations de l'UNITAR se déroulaient en présentiel, mais l'organisation s'est rapidement adaptée à l'évolution de la demande d'apprentissage en ligne. L'UNITAR assure également le secrétariat de l'initiative UN CC:e-Learn, qui présente un intérêt particulier puisqu'elle rassemble plus de 30 entités multilatérales afin de fournir une approche systémique et coordonnée à une riche diversité de formations relatives au changement climatique. Son environnement d'apprentissage a accueilli quelque 348 176 utilisateurs et a délivré 106 465 certificats[[132]](#footnote-132). Les plates-formes UNITAR et CC:e-Learn sont toutes deux fondées sur Moodle, bien que leur aspect et leur ressenti soient assez différents.

91 **UNSSC**[[133]](#footnote-133). Un dernier exemple pertinent pour le présent examen est le travail de l'École des cadres du système des Nations unies (UNSSC), qui offre des possibilités d'apprentissage, de formation et de partage des connaissances pour aider les Nations Unies à devenir plus efficaces, axées sur les résultats et agiles. L'UNSSC a son siège à Turin (Italie) et un second campus à Bonn (Allemagne). Elle propose quatre types principaux d'apprentissage: cours résidentiels, apprentissage à distance, échanges stratégiques et séminaires. Son campus virtuel (UNKAmpus) est accessible à ses anciens élèves et aux participants qui se sont inscrits à ses activités. Il se veut "à l'avant-garde des efforts déployés par le système des Nations Unies pour offrir au personnel des possibilités d'apprentissage complètes, accessibles et efficaces"[[134]](#footnote-134). L'UNSSC utilise Claned[[135]](#footnote-135) comme plate-forme d'apprentissage social pour les cours en ligne et en présentiel. C'est également la seule organisation des Nations Unies qui est actuellement légalement autorisée à mettre en œuvre Moodle Workplace en dehors du modèle Moodle Partners, grâce à un accord avec la Fondation Moodle[[136]](#footnote-136). Le rapport récent du CCI relève que l'UNSSC a un fort potentiel pour fournir des services d'apprentissage centralisés au système des Nations Unies, mais que près de la moitié des institutions des Nations Unies ne l'utilisent pas, en partie à cause de ses coûts élevés par rapport à leurs propres ressources limitées ou à des offres similaires d'autres prestataires[[137]](#footnote-137).

**Section 9: Demande et ressources pour un nouvel institut de formation pour l'UIT**

92 Le présent examen porte plus particulièrement sur la demande et les ressources pour un éventuel institut de renforcement des capacités et de formation de l'UIT, et cette section présente en détail les arguments pour et contre un tel institut. Dans l'ensemble, l'étude conclut que les difficultés associées à ce type d'institut sont susceptibles de l'emporter sur les avantages potentiels, mais que si ces difficultés peuvent être surmontées, il s'agirait d'une proposition viable pour l'UIT. La Section 10 qui suit présente une autre recommandation à examiner, qui prévoit la création d'une unité spécialisée au sein du siège actuel de l'UIT, qui pourrait offrir un grand nombre des avantages d'un institut, mais moins de ses inconvénients.

93 Cette section aborde tout d'abord la demande globale pour un institut, en se fondant à la fois sur les points de vue des parties prenantes et sur les éléments relatifs à l'offre mondiale existante décrite à la Section 8 ci-dessus. Elle présente ensuite les expériences d'une sélection d'institutions des Nations Unies qui ont effectivement créé leur propre institut. À la lumière de ces éléments, la Section 9.3 résume les atouts et les possibilités qu'offrirait un institut de formation et de renforcement des capacités de l'UIT, et la Section 9.4 donne un aperçu des difficultés liées à la mise en place d'un tel institut. La Section 9.5 détaille ensuite le fonctionnement d'un institut de l'UIT et la Section 9.6 suggère comment ces activités pourraient être intégrées dans le portefeuille d'activités plus large de l'UIT. Enfin, la Section 9.7 donne des précisions sur les incidences financières d'un institut, y compris les mécanismes de recouvrement des coûts et les modèles économiques.

**9.1 Demande pour un institut de renforcement des capacités et de formation**

94 La demande pour un nouvel institut de renforcement des capacités et de formation de l'UIT peut être évaluée de deux manières principales: à travers les attitudes et les opinions des membres de l'UIT et d'autres parties prenantes et à la lumière de l'offre mondiale existante. Les données disponibles indiquent que les avis sont très partagés quant à la raison d'être et à la viabilité d'un tel institut pour l'UIT.

Attitude des parties prenantes à l'égard d'un institut de renforcement des capacités et de formation pour l'UIT

95 Les parties prenantes de l'UIT consultées dans le cadre du présent examen ont exprimé des avis très divers quant à l'intérêt de créer un institut de renforcement des capacités et de formation. Il est intéressant de noter qu'aucune des 369 personnes ayant déjà participé aux activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT qui ont répondu à la question ouverte sur la manière d'améliorer ces prestations n'a suggéré spontanément que la création d'un institut permettrait d'atteindre cet objectif. Toutefois, d'une manière générale, lorsqu'on les a interrogés spécifiquement sur l'idée d'un institut, les membres et les Présidents et Vice-Présidents des commissions d'études se sont montrés favorables à la création d'un institut, avec peu de différences d'opinion quant au caractère virtuel ou physique de cet institut; les membres étaient légèrement plus favorables à la création d'un institut que les Présidents et Vice-Présidents des commissions d'études (voir le Tableau 3). Parmi les membres, 41,6% approuvent entièrement l'idée d'un institut virtuel, tandis que 48% approuvent entièrement l'idée d'un institut physique. Il est toutefois important de noter que les membres et les Présidents et Vice-Présidents des commissions d'étude ont davantage soutenu d'autres options pour l'avenir (non présentées dans le Tableau 3), telles que l'augmentation des partenariats et même le renforcement du système actuel des Centres d'excellence, plutôt que la création d'un institut. Cela indique avant tout que, si l'on est effectivement favorable à un changement dans la manière dont l'UIT assure le renforcement des capacités et la formation, la création d'un institut n'est pas nécessairement l'option privilégiée. Néanmoins, seuls 17% des États membres de l'UIT ont répondu à l'enquête qui leur était destinée, et il est donc important que tous les membres aient désormais une plus large possibilité d'examiner les éléments présentés ci-dessous.

***Tableau 3: Résumé des opinions des répondants à l'enquête concernant la création par l'UIT d'un institut de renforcement des capacités et de formation physique ou virtuel***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Entièrement d'accord** | **Partiellement d'accord** | **Neutre** | **Partiellement en désaccord** | **Entièrement en désaccord** |
| **Institut virtuel – réponses des membres** | 41,6% | 37,5% | 12,5% | 4,2% | 4,2% |
| **Institut virtuel – réponses des Présidents et Vice-Présidents des commissions d'études** | 36,8% | 31,6% | 21,1% | 10,5% |   |
| **Institut physique – réponses des membres**  | 48% | 32% | 20% |   |   |
| **Institut physique – réponses des Présidents et Vice‑Présidents des commissions d'études**  | 34,2% | 21,1% | 18,4% | 15,8% | 10,5% |

96 Les 65 entretiens menés dans le cadre de cette étude ont clairement montré que les parties prenantes avaient des avis très divergents sur l'opportunité de créer un institut et, le cas échéant, sur sa nature. Il y avait presque autant d'opinions sur la viabilité d'un institut qu'il y avait de personnes interrogées, mais dans l'ensemble, il est clair que les arguments en faveur d'un institut présentent des forces et des faiblesses. Les personnes interrogées ont notamment souligné les éléments suivants:

• le financement substantiel et durable que nécessiterait un institut;

• des préoccupations quant à la capacité de l'UIT, notamment en matière de personnel et de connaissances spécialisées, de mettre en place un institut efficace;

• l'importance pour l'UIT d'être très ambitieuse si elle procède effectivement à la création d'un institut et les préoccupations quant à sa possibilité d'être à la hauteur de ses ambitions;

• la nécessité pour l'UIT de donner la priorité à d'autres défis plus urgents plutôt que de consacrer du temps et des ressources à la restructuration fondamentale d'un programme de renforcement des capacités et de formation qui fonctionne correctement;

• la reconnaissance du fait que l'UIT n'est pas une institution universitaire (bien qu'elle ait des établissements universitaires parmi ses membres) et des doutes sur le fait qu'elle doive vraiment essayer de créer un institut;

• les défis à relever pour rendre ses activités de renforcement des capacités et de formation évolutives, surtout à l'heure actuelle où les États s'efforcent de surmonter les crises causées par la pandémie de COVID-19; et

• la reconnaissance du fait que de nombreuses autres organisations proposent des activités de renforcement des capacités et de formation de très haute qualité et qu'il serait difficile pour l'UIT de leur faire concurrence.

Demande pour un institut de l'UIT dans le contexte de l'offre mondiale existante

97 La Section 8 a donné un aperçu succinct des nombreuses possibilités offertes aux États et aux particuliers pour acquérir des expériences de renforcement des capacités et des possibilités de formation autrement que par l'intermédiaire de l'UIT. Il en ressort que:

• une grande partie de la formation existante de l'UIT recoupe des prestations fournies par d'autres entités; l'UIT s'inspire de certaines de ces prestations externes et les met à la disposition de ses membres dans le cadre de partenariats et d'autres accords;

• les principaux domaines dans lesquels d'autres entités ne peuvent pas facilement assurer le renforcement des capacités sont ceux qui permettent aux États membres de l'UIT de participer efficacement aux domaines de responsabilité mondiale qui lui sont confiés, notamment par le biais du rôle de l'UIT-R dans la gestion mondiale du spectre radioélectrique et des positions orbitales, et aussi, dans une moindre mesure, du rôle de l'UIT-T dans le soutien à l'élaboration de normes internationales;

• les domaines où la concurrence est la plus forte, mais où la collaboration est également possible, sont les activités de renforcement des capacités et de formation offertes par le BDT;

• de nombreux participants optent pour la formation de l'UIT de préférence à celle dispensée par d'autres prestataires parce qu'elle représente un bon rapport qualité-prix, qu'elle est considérée comme politiquement neutre et impartiale, que les certificats de l'UIT sont appréciés et que sa formation est de qualité adéquate; et

• les activités de renforcement des capacités et de formation de haute qualité peuvent être assurées par de nombreux types d'organisations différentes et ne nécessitent pas nécessairement un institut officiel pour leur création et leur mise en œuvre.

98 Ces observations ont des répercussions importantes sur les prestations de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation, et donc sur toute demande de création d'un institut. Parmi les plus importantes, citons les suivantes:

• les activités de renforcement des capacités et de formation que l'UIT propose ou auxquelles elle contribue doivent être de la plus haute qualité – il faut toujours viser l'excellence et ne jamais se contenter d'être seulement assez bon;

• l'orientation fondamentale de ces activités doit reposer sur les principaux avantages concurrentiels de l'UIT;

• l'UIT doit réduire au minimum les risques potentiels pour sa réputation afin d'assurer la viabilité continue de ses activités de renforcement des capacités et de formation dans un monde de plus en plus concurrentiel;

• elle doit assurer une exécution continue et efficace des activités de renforcement des capacités et de formation dans les domaines pour lesquels elle est particulièrement bien placée; et

• elle doit allouer ses ressources limitées aux domaines du renforcement des capacités et de la formation où elle peut avoir le plus d'impact.

Quel genre d'institut?

99 Les observations ci-dessus sur la demande et leurs conséquences donnent lieu à deux considérations fondamentales dans le contexte de toute décision qui pourrait être prise au sujet d'un futur institut de l'UIT: il s'agit de savoir s'il doit être virtuel ou réel et quelle doit être l'étendue de ses attributions. Ces deux questions sont examinées plus en détail dans la suite de la présente section, mais les deux paragraphes suivants présentent brièvement les positions adoptées sur chacune d'entre elles dans le cadre du présent examen et de la recommandation finale, afin de servir de guide pour ce qui suit.

100 Tout d'abord, les avis sont partagés depuis de nombreuses années quant à la valeur et à la signification des instituts virtuels, non seulement dans les publications universitaires et fondées sur la pratique[[138]](#footnote-138) mais aussi parmi les personnes interrogées dans le cadre de la présente étude. Dans l'ensemble, le présent rapport soutient l'idée que le terme institut devrait être réservé à une **entité physique de taille importante**, en particulier dans le contexte de l'UIT, pour trois raisons principales, bien que d'autres soient également abordées plus loin dans cette section:

• le terme "institut virtuel" est souvent (mais certainement pas toujours) utilisé de manière rhétorique pour donner de l'importance à quelque chose qui est petit ou de peu de consistance; si l'UIT doit avoir un institut, il devrait avoir quelque chose qui, par contraste, est substantiel et de la plus haute qualité;

• le rapport récent du CCI sur les académies au sein du système des Nations Unies est clair dans ses recommandations sur la nécessité d'une cohérence et d'une clarté terminologiques et critique la prolifération d'entités virtuelles; et

• l'UIT dispose déjà d'une Académie virtuelle et il semble peu utile de créer un institut virtuel pour la remplacer.

Il ne s'agit pas pour autant de donner à penser qu'un institut devrait être dépourvu de tout élément virtuel, et cela ne signifie pas que toute la formation dans un "vrai" institut se ferait en présentiel. Une grande partie de la production d'un futur institut serait en effet virtuelle, surtout après les récentes évolutions de l'apprentissage en ligne qui ont été accélérés par la pandémie de COVID-19. En outre, un "véritable" institut ne signifie pas nécessairement que tous les membres du personnel doivent être employés dans un seul endroit, bien que le présent rapport soutienne qu'il y a des synergies bénéfiques si beaucoup d'entre eux le sont effectivement.

101 L'étendue générale des attributions de tout institut est également une question importante à prendre en considération. Le présent rapport recommande que tout institut **se concentre en premier lieu sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles et sur la formation** dispensée par son personnel aux États membres. Ce choix repose sur trois prémisses principales:

• que l'UIT dispose de ressources limitées pour le renforcement des capacités et la formation et qu'elle doit donc faire des choix quant à la priorité à donner à ses efforts;

• qu'il est préférable de s'attacher à bien faire un petit nombre de choses plutôt que d'essayer d'en faire trop et de ne pas réussir à en faire une seule de manière satisfaisante; et

• que de nombreuses activités sont déjà menées par d'autres entités de différents types pour assurer le renforcement des capacités et la formation dans le domaine du numérique à l'échelle mondiale et que nombre d'entre elles sont mieux adaptées à ces activités que l'UIT.

En outre, s'il est décidé que l'UIT doit donner accès à des activités de renforcement des capacités au niveau individuel ou les exécuter, ces activités pourraient être assurées par d'autres moyens extérieurs à l'institut. En outre, un institut pourrait concevoir des cours en ligne pour une utilisation individuelle plus large à une date ultérieure. Il convient également d'examiner plus avant l'équilibre entre le renforcement des capacités et la formation effectivement dispensés par le personnel et les experts de l'UIT et les activités auxquelles ils se contentent de contribuer. Pour un institut, la priorité devrait être accordée aux premières.

**9.2 L'expérience des Nations Unies dans le domaine des instituts**

102 D'autres institutions des Nations Unies ont une expérience considérable dans le domaine de la création et de la gestion d'instituts de différents types pour mener à bien des tâches spécifiques relevant de leurs attributions. Cela n'est pas particulièrement fréquent, bien que l'UNESCO, en particulier, ait largement recouru à cette politique. La présente section donne donc un aperçu de certaines de ces expériences des Nations Unies en matière d'instituts, afin de servir de cadre à l'examen des avantages et des difficultés qui se présenteraient si l'UIT décidait de créer son propre institut[[139]](#footnote-139). L'accent est mis spécifiquement sur les "vrais" instituts[[140]](#footnote-140) et non sur ceux qui utilisent simplement le terme "institut" pour désigner en fait une petite entité virtuelle. Cette section porte notamment sur les travaux de l'UNU (Université des Nations Unies), de l'UNESCO et du CIFOIT et prend également note de l'ambitieuse nouvelle Académie de l'OMS.

L'Université des Nations Unies (UNU)[[141]](#footnote-141)

103 L'UNU est un groupe de réflexion mondial et une organisation de formation postuniversitaire dont le siège est à Tokyo (Japon) et qui se compose actuellement de 14 instituts situés dans 12 pays. Ces instituts varient considérablement en taille et en financement et se concentrent sur des domaines d'activité très différents[[142]](#footnote-142) mais ils se conforment tous à une structure similaire. Chaque institut a son propre conseil consultatif, bien que les directeurs d'institut rendent compte directement au recteur et non au conseil consultatif. Le conseil d'administration suprême est le conseil de l'UNU, composé du recteur de l'UNU (qui est également secrétaire général adjoint de l'ONU), de 12 membres du conseil nommés (à titre individuel) et de 3 membres de droit (le secrétaire général de l'ONU, le directeur général de l'UNESCO et le directeur général de l'UNITAR). Ses liens avec d'autres entités d'éducation et de formation de l'ONU le rendent particulièrement pertinent pour la présente étude.

104 Chacun des instituts de l'UNU a été encouragé à devenir un centre d'excellence dans son propre domaine de recherche. Plutôt que d'être trop diffus, ces centres se sont attachés à identifier leur avantage comparatif et à l'utiliser pour développer la meilleure qualité possible de recherche et de formation dans ce créneau spécifique. Un accent particulier a également été mis sur la sécurité financière, qui permet à la fois la stabilité et l'indépendance. Les accords avec les pays hôtes sont complexes et diffèrent les uns des autres mais, en général, l'UNU exige une somme initiale d'environ 35 à 45 millions USD comme dotation pour un institut. Cependant, cela ne génère qu'un revenu de 1 à 2 millions USD par an, ce qui est seulement suffisant pour employer environ 7 à 8 personnes. En plus des salaires et des frais de fonctionnement, il est également nécessaire de trouver un financement pour un bâtiment physique, qui doit généralement être fourni par un gouvernement hôte. Un autre aspect intéressant de l'UNU est la variété des modes de fonctionnement des différents conseils consultatifs, car ils ne sont en effet que consultatifs et n'ont aucune autorité sur des questions comme les finances. Comme indiqué plus haut, les directeurs rendent compte au recteur et non au président de leur conseil consultatif. Il est donc essentiel pour le succès d'un institut que les directeurs, les Présidents et le recteur maintiennent des canaux de communication et d'accord efficaces et ouverts. Lorsque cela fonctionne bien, cela peut être très efficace, mais de telles structures de gouvernance peuvent aussi présenter des difficultés, comme nous le verrons plus loin dans d'autres contextes.

Les instituts de l'UNESCO

105 L'UNESCO possède l'une des structures d'instituts les plus complètes du système des Nations Unies, avec 11 instituts de catégorie 1 et 81 instituts et centres de catégorie 2[[143]](#footnote-143). L'organisation gère également un vaste programme de collaboration avec les universités, administré par le programme UNITWIN/chaires UNESCO, qui compte actuellement plus de 830 chaires UNESCO et programmes de coopération UNITWIN dans plus de 110 États membres de l'UNESCO[[144]](#footnote-144).

106 Les instituts de l'UNESCO sont variés et complexes dans leurs structures de gouvernance et leurs domaines d'activité, en partie en fonction des structures en vigueur au moment de leur création. Toutefois, dans les grandes lignes, le budget opérationnel de l'exercice 2018-19 pour ses 7 instituts d'éducation s'est élevé à 75,8 millions de dollars, le CIPT à 54,8 millions de dollars et l'ISU à 22 millions USD (sur la base d'un budget affecté de 595,2 millions USD[[145]](#footnote-145))[[146]](#footnote-146). Cela met en évidence le coût considérable du fonctionnement des instituts à part entière. De nombreux instituts doivent également obtenir des ressources extrabudgétaires substantielles pour mener à bien leurs programmes et leurs missions. Ainsi, dans un institut comme l'UIL[[147]](#footnote-147) seulement environ 10% des 50 personnes employées sont effectivement payées au titre d'emplois réguliers de l'UNESCO, les salaires de la grande majorité provenant d'autres sources. Les modalités de financement des instituts de l'UNESCO sont complexes, mais les instituts de catégorie 1 disposent d'un financement de base provenant du budget de l'UNESCO approuvé lors de la Conférence générale, puis recherchent des contributions volontaires supplémentaires et essaient également d'obtenir des ressources extrabudgétaires pour financer des projets[[148]](#footnote-148).

107 Certains des instituts de l'UNESCO ont été créés pour permettre à un État membre de contribuer à la mission générale de l'UNESCO en se concentrant sur un domaine spécifique qui l'intéresse. L'Allemagne, par exemple, qui s'intéresse depuis longtemps à la formation professionnelle et à l'apprentissage tout au long de la vie, a créé un institut sur chacun de ces thèmes à Hambourg (UIL) et à Bonn (UNEVOC[[149]](#footnote-149)). De même, l'IIPE en France bénéficie d'un financement du Gouvernement français pour son bâtiment, mais pas de financement de base pour son budget opérationnel. Une grande partie de ses revenus provient en pratique de contrats avec d'autres institutions pour la réalisation de projets spécifiques. Le CIPT a lui aussi un modèle différent, avec un campus situé juste au nord de Trieste et soutenu par le Gouvernement italien. Depuis 56 ans, il a offert un apprentissage et des compétences professionnelles à plus de 140 000 scientifiques des pays en développement, principalement par le biais de formations en présentiel, mais aussi, plus récemment, d'activités à distance[[150]](#footnote-150).

108 Le principal avantage de ces instituts est souvent considéré comme étant leur taille, leurs niveaux réduits de bureaucratie et leur autonomie relative, notamment sur le plan financier, ce qui signifie qu'ils peuvent être plus souples dans l'accomplissement de leurs missions par le biais d'activités de recherche et de renforcement des capacités de haute qualité. Comme il a été relevé au cours des entretiens réalisés pour le présent rapport, les donateurs apprécient souvent ces instituts parce qu'ils ont tendance à avoir une de réelles connaissances pratiques et qu'ils peuvent généralement agir plus rapidement et plus efficacement que l'institution mère. Toutefois, cela peut également donner lieu à des tensions lorsqu'un donateur préfère travailler avec un institut plutôt qu'avec l'institution mère.

Le CIFOIT[[151]](#footnote-151)

109 Le Centre international de formation de l'OIT (CIFOIT), bien qu'appelé "centre", agit de manière très similaire aux instituts d'autres institutions des Nations unies et est donc inclus ici pour fournir un autre exemple de la diversité des modèles dont on peut s'inspirer. Comme nous l'avons vu plus haut avec le CIPT et l'UNSSC, le Gouvernement italien s'est empressé, depuis l'origine de l'ONU, de créer des instituts, et le CIFOIT en est un exemple. Fondé avec l'OIT en 1964 dans un parc au bord du fleuve à Turin, sa mission est de garantir un travail décent à toutes les femmes et tous les hommes.

110 Son campus (comme pour le CIPT de l'UNESCO) lui a permis par le passé d'accueillir des apprenants pour des formations en présentiel à des tarifs beaucoup plus avantageux que ceux proposés par les hôtels. Cependant, avec la tendance croissante à l'apprentissage en ligne, le centre doit faire preuve de créativité pour trouver d'autres utilisations à ces installations. Son financement de base continue de provenir de l'OIT et du Gouvernement italien, mais la Banque mondiale, l'Union européenne, les banques de développement, les fondations et d'autres gouvernements (notamment le Portugal, l'Irlande et le Japon) lui apportent également un soutien financier et technique. Un conseil de 24 membres est nommé par le conseil d'administration de l'OIT, la moitié étant des représentants des gouvernements et l'autre moitié étant répartie entre des représentants d'organisations d'employeurs et d'organisations de travailleurs. Le Gouvernement italien, la région du Piémont, la ville de Turin et l'Unione Industriale Torino sont également représentés[[152]](#footnote-152).

L'Académie de l'OMS[[153]](#footnote-153)

111 Le Gouvernement français et l'Organisation mondiale de la santé ont annoncé en juin 2019 leur objectif ambitieux de créer l'Académie de l'OMS à Lyon[[154]](#footnote-154). Ce projet vise à transformer l'espace d'apprentissage numérique et hybride dans le domaine de la santé afin de favoriser l'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation de la santé pour tous d'ici à 2030. Un campus ultramoderne sera construit à Lyon et coordonnera les rayons d'apprentissage "dans les six régions de l'OMS afin d'offrir un apprentissage numérique de haute qualité, multilingue, hybride et personnalisé, avec un centre de simulation de pointe pour les urgences sanitaires"[[155]](#footnote-155). L'Académie est destinée à proposer des activités de renforcement des capacités et de formation aux dirigeants, aux gestionnaires, aux chercheurs, aux travailleurs de la santé et aux organisateurs communautaires dans les secteurs public et privé, et a pour objectifs ambitieux d'améliorer les compétences de plus de 10 millions de personnes par le biais de l'apprentissage numérique et hybride d'ici à 2023, et de 60 000 par an par le biais de la formation sur place. Il est intéressant de relever que la seule déclaration concernant le financement dans son résumé conceptuel de 2019 est la suivante: "L'OMS a exploré des modèles de financement potentiels pour un apprentissage durable en libre accès soutenu par des subventions à l'apprentissage, des jetons d'éducation et une tarification différentielle pour les services personnalisés, en tirant les leçons des revues en libre accès, des cryptomonnaies éducatives et du financement participatif. Selon le résultat des analyses, le financement est assuré et permet à chaque partie prenante de bénéficier de l'académie"[[156]](#footnote-156). L'Académie de l'OMS n'est pas une entité juridique distincte, mais elle est établie en tant que division interne de l'OMS, dirigée par un responsable de l'apprentissage au niveau de sous-directeur général, sous l'autorité de gestion du DG. Il est intéressant de noter que le budget-programme de l'OMS pour 2020-21 ne fait aucune mention de l'Académie de l'OMS[[157]](#footnote-157).

Le potentiel et les difficultés des instituts

112 Les exemples cités ci-dessus montrent que le caractère et le rôle des instituts au sein du système des Nations Unies varient considérablement, mais on peut en tirer trois conclusions importantes qui sont pertinentes pour le présent rapport. Si l'UIT devait créer un institut de formation distinct, il faudrait accorder la plus grande attention à l'équilibre entre les difficultés, les possibilités et les risques financiers, à la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée et à la gestion de la structure d'un institut.

113 **Les difficultés, perspectives et risques financiers.** Plus un institut jouit d'une indépendance financière, plus il a de chances de bénéficier d'une plus grande souplesse, car il n'est pas tenu d'être étroitement lié aux lourdeurs administratives et aux contraintes de son institution mère. Toutefois, cela peut également être une source de tension, soit lorsqu'un institut connaît des difficultés financières et que l'institution mère doit le renflouer, soit lorsque le financement de base attendu de l'institution mère doit être réduit, comme lorsqu'un gouvernement décide de se retirer de l'institution. Lorsque les instituts sont bien dirigés et qu'ils sont en mesure d'attirer un financement externe substantiel grâce à la réussite d'appels d'offres fondés sur des projets ou à la fourniture de services à d'autres organisations, ils peuvent être très viables. Toutefois, cela exige des efforts considérables, une réputation bien établie fondée sur des activités de haute qualité, d'excellentes compétences en matière d'établissement de contacts et un domaine d'activité particulier qui fait actuellement l'objet d'une demande. Tous ces éléments ne se retrouvent pas dans tous les instituts des Nations Unies, et leur viabilité n'est donc pas toujours assurée. C'est particulièrement vrai pour les instituts nouvellement créés qui ne disposent pas d'une dotation suffisante ou d'un financement garanti à long terme pour développer une masse critique suffisante pour être viable.

114 **Structures de gouvernance.** Les instituts des Nations Unies font partie de leur institution mère, mais sont également distincts de celle-ci. Cela offre des perspectives utiles pour une présence internationale plus large et une innovation souple, mais cela peut également présenter des difficultés de gouvernance. Les possibilités comprennent la capacité d'attirer de nouveaux réseaux et des contributions et idées externes de la part des membres d'un conseil d'administration et d'avoir la souplesse nécessaire pour répondre positivement à de nouvelles externalités auxquelles l'institution mère pourrait ne pas être en mesure de s'adapter facilement. Toutefois, des tensions peuvent facilement apparaître entre la direction que le conseil d'administration souhaite voir prendre à l'institut et la mission et l'orientation centrales sur lesquelles l'institution mère peut insister. Beaucoup dépend du niveau d'indépendance en matière de dispositions financières et politiques que l'institut mère accorde à un institut et à son conseil d'administration, et ce niveau varie considérablement d'une institution à l'autre. L'équilibre entre l'autonomie et le contrôle, en particulier dans le contexte de la gouvernance, est très important. Pour réussir, il est essentiel de mettre en place des mécanismes permettant aux directeurs d'institutions, aux directeurs d'instituts et aux Présidents de conseils d'administration de collaborer de manière constructive et créative dans l'intérêt bien compris de l'institution et de son institut.

115 **Bâtiments et campus dans un monde de plus en plus virtuel**. Avant même l'apparition du COVID-19, l'augmentation des coûts de la formation en présentiel et les progrès rapides de l'apprentissage à distance en ligne posaient des problèmes croissants aux instituts établis sur un campus. Cela s'applique aussi bien aux universités qu'aux institutions internationales et aux autres types d'instituts d'apprentissage et de recherche. En effet, la gestion et l'évaluation appropriée de l'"espace", au sens des bureaux, des salles d'enseignement et des logements, sont essentielles pour garantir une utilisation efficace. Dans de nombreuses universités traditionnelles, par exemple, une grande partie de l'espace est inutilisée pendant une grande partie de l'année, et il est rare que ce "gaspillage" soit correctement chiffré dans leurs modèles économiques. Des problèmes similaires se posent avec d'autres types d'instituts, en particulier ceux qui sont établis sur un campus, car la tentation peut exister de considérer que la gestion des logements et des autres bâtiments est plus importante que la recherche et l'apprentissage qu'ils sont censés soutenir. La récente conversion, liée au COVID-19, de la quasi-totalité des formations en présentiel à l'apprentissage en ligne a immédiatement créé des défis financiers supplémentaires pour ces institutions établies sur un campus. En outre, à plus long terme, il semble très probable, maintenant que le personnel de ces entités a appris à mieux dispenser une formation efficace en ligne, que ces formes de renforcement des capacités remplaceront une grande partie de ce qui était auparavant enseigné en présentiel. Le COVID-19 a donc considérablement renforcé et accéléré une tendance qui se dessinait déjà. Ceci étant dit, il existe une tendance contraire: de nombreuses personnes regrettent le fait d'être ensemble physiquement, donc certaines formations et autres activités en présentiel pourraient être de plus en plus appréciées à l'avenir[[158]](#footnote-158). Il est essentiel de trouver un équilibre approprié entre ces deux tendances opposées pour assurer le succès des instituts et des organismes de formation. Une partie de la réponse à cette question réside dans la création de niveaux élevés de souplesse, tant au niveau des systèmes d'interactions humaines au sein d'une organisation que du tissu physique qui les facilite.

116 Un autre facteur important auquel toutes les institutions des Nations Unies devront faire face à l'avenir sera l'évolution des styles de travail et des exigences du personnel. Il ne fait aucun doute que le COVID-19 a fait prendre conscience aux individus et aux organisations que les espaces de bureaux et les environnements de travail traditionnels sont susceptibles de changer fondamentalement dans un avenir proche. Cela a des répercussions sur l'utilisation de l'espace par l'UIT, et notamment sur le coût de la création de tout nouvel institut. Il est important que les organisations aient une idée claire de l'utilisation et donc du coût de chaque type d'espace qu'elles gèrent. Comme indiqué ci-dessus, les bâtiments de nombreux instituts des Nations Unies sont financés par les pays hôtes, et la ventilation de ces coûts n'est pas facilement disponible, mais même dans ces circonstances, il importe pour les organisations d'avoir un coût théorique de leur espace au sol et de connaître les utilisations auxquelles ces coûts d'espace sont affectés. Les coûts de tout nouvel institut doivent tenir compte de ces chiffres, et des chiffres génériques peuvent être utilisés pour calculer des estimations en l'absence d'autres solutions. Au 4ème trimestre 2019, par exemple, le prix de location moyen des immeubles de bureaux de premier ordre à Genève était de 644 euros par mètre carré et par an, contre 865 euros pour Paris, et 300 euros pour Varsovie ou Budapest[[159]](#footnote-159). En clair, avoir un institut à Budapest signifierait qu'il pourrait être deux fois plus grand qu'un institut à Genève pour le même prix.

**9.3 Les atouts et les perspectives d'un institut de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

117 Quatre grands atouts et perspectives sous-tendent l'argumentation en faveur d'un institut de l'UIT, bien que leur importance précise varie en fonction du type d'institut qui pourrait être créé et que nombre de ces atouts pourraient aussi être obtenus en retenant d'autres options:

1) **Clarté de l'objectif.** La création d'un institut, quel qu'il soit, permettrait sans aucun doute de mieux faire comprendre aux membres, aux participants et à l'ensemble de la communauté internationale l'engagement de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation. Elle offrirait également la possibilité d'une exécution, d'une reddition des comptes et d'une évaluation plus claires et plus ciblées.

2) **Coordination et exécution centralisées des activités de renforcement des capacités et de formation.** La création d'un institut serait l'occasion d'intégrer toutes les activités de renforcement des capacités et de formation au sein d'une entité unique qui contribuerait à garantir la qualité et l'uniformité de la prestation dans l'ensemble de l'UIT. Cela permettrait de remédier au caractère quelque peu diffus de la conception et de l'exécution actuelles, ainsi qu'à l'absence de coordination et d'orientation générales. Elle devrait également permettre d'améliorer la qualité.

3) **Dotation en personnel: créer une communauté de compétences précieuses**. Il est essentiel que l'UIT augmente le nombre de personnes ayant reçu une formation appropriée et participant à la conception et à la mise en œuvre de ses offres de renforcement des capacités et de formation[[160]](#footnote-160). Un institut pourrait également contribuer à la création d'une communauté de compétences internes et externes, notamment en invitant des universitaires et des professionnels à travailler avec le personnel de l'UIT concerné pour la fourniture de matériel et de cours.

4) **Symboliser un engagement en faveur du renforcement des capacités et de la formation**. La création d'un nouvel institut physique imposant, à la pointe de la technologie, serait un symbole puissant et une déclaration à l'échelle mondiale de l'engagement d'un pays hôte et de l'UIT en faveur du renforcement des capacités et de la formation. Toutefois, il convient de se demander si le niveau de dépenses requis pour une entité physique, comme pour l'ambitieuse nouvelle Académie de l'OMS à Lyon, représente effectivement une utilisation optimale des ressources de toute institution des Nations Unies[[161]](#footnote-161).

**9.4 Les difficultés liées à la création d'un institut de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

118 Face à ces avantages potentiels, neuf défis spécifiques devraient être relevés si l'UIT souhaitait créer son propre institut de renforcement des capacités et de formation.

1) **Les structures de gouvernance.** Dans la Section 9.2 ci-dessus, consacrée aux instituts au sein du système des Nations Unies, nous avons souligné les complexités et les difficultés qui peuvent être rencontrées au sein de ces instituts, même lorsque des structures de gouvernance initialement saines sont en place. Ces difficultés sont en grande partie liées au rôle des conseils d'administration et à la question de savoir s'ils sont simplement consultatifs ou s'ils ont aussi des fonctions de contrôle. La mesure dans laquelle ils sont également indépendants financièrement est une autre question importante. Dans l'ensemble, et compte tenu du fait que l'UIT n'a pas encore mis en place une structure de gouvernance qui permettrait la création d'instituts quasi-indépendants, les problèmes de gouvernance qui leur sont associés donnent à penser qu'il faudrait que les avantages l'emportent largement sur les autres problèmes pour qu'une telle option soit retenue.

2) **Les incidences financières**. Le niveau élevé de financement qui serait nécessaire pour créer un institut pourrait ne pas être disponible, surtout dans le climat économique actuel. Les ressources sont examinées plus en détail ci-après, mais il faudrait prendre des décisions complexes sur la mesure dans laquelle un institut doit être financièrement indépendant et sur la manière dont il pourrait générer des recettes, en particulier dans un contexte où les membres de l'UIT ont l'habitude de participer gratuitement ou à peu de frais à une grande partie des activités de renforcement des capacités et de formation. Il n'y a guère d'intérêt à essayer de créer un institut si l'on ne peut pas garantir à l'avance la prise en charge de l'intégralité des coûts financiers.

3) **L'évolution vers la formation en ligne, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19.** À l'avenir, une grande partie, sinon la totalité, des activités de renforcement des capacités et de formation seront exécutées en ligne. Certaines activités resteront en présentiel et la formation informelle associée aux conférences, manifestations et autres activités d'établissement de contacts pourrait bien devenir encore plus appréciée. Compte tenu de l'augmentation significative de l'utilisation des méthodes en ligne et de la probabilité que davantage de formations en présentiel seront dispensées aux niveaux national et régional, les arguments en faveur de la création d'une entité physique en un seul lieu ne sont pas particulièrement convaincants, ni à l'heure actuelle ni dans un avenir prévisible.

4) **La concurrence mondiale en matière de renforcement des capacités et de formation**. Comme cela a été souligné tout au long du présent rapport, le domaine du renforcement des capacités et de la formation dans le secteur des technologies numériques et des télécommunications est déjà encombré, et il l'est de plus en plus. D'autres scénarios réalistes (Annexe 7), ainsi que l'observation selon laquelle une grande partie des activités actuellement menées dans ce domaine sous l'égide de l'UIT sont en fait assurées par des partenaires ou des experts recrutés, donnent à penser qu'il faudrait beaucoup de motivation et d'efforts pour mettre en place, dans le cadre de l'UIT, un institut complet de grande qualité qui pourrait être compétitif dans ce domaine.

5) **La gestion d'une présence physique**. Les coûts et les complexités associés à la gestion d'un institut physique sont considérables. De plus, l'abandon de la formation en présentiel, conséquence des répercussions probables et durables du COVID-19, est susceptible de provoquer des réajustements considérables dans les instituts de ce type existants et futurs. Il n'est pas nécessaire pour un institut de disposer d'un campus et de logements, mais les pays d'accueil sont souvent désireux de fournir de telles installations. Les ambitions exprimées dans l'annonce en 2019 que la France soutiendrait la création d'une Académie de l'OMS à Lyon semblent maintenant plus difficiles à réaliser à la lumière des événements ultérieurs[[162]](#footnote-162).

6) **La terminologie associée aux instituts et aux académies.** Un institut est normalement défini comme étant une grande organisation ayant un objectif particulier, généralement lié à la science, à l'éducation, à la recherche ou à une profession connexe[[163]](#footnote-163). Dans l'esprit de la plupart des individus, un institut est une grande entité physique avec un bâtiment, du personnel et des ressources. Un institut de formation comprend également des espaces pour divers types de formation en présentiel et/ou l'acquisition d'expériences pratiques. Le passage récent à l'utilisation de l'expression "institut virtuel"[[164]](#footnote-164) pour décrire de petites entités de manière grandiose a donc souvent été critiqué, surtout lorsqu'il est peu étayé. La notion d'institut, qu'il soit réel ou virtuel, n'est donc pas sans susciter des controverses. Les critiques formulées par le CCI à l'encontre des Académies des Nations Unies s'appliquent également à toute utilisation du terme institut (et en particulier institut virtuel), d'autant plus que le système des Nations Unies compte déjà de nombreux instituts physiques en son sein[[165]](#footnote-165). C'est pourquoi dans le présent rapport il est vivement recommandé à l'UIT de ne pas créer quelque chose de virtuel et de petite taille et de simplement l'appeler "institut".

7) **La motivation des membres et des autres parties prenantes**. Les avis sont partagés quant à l'opportunité pour l'UIT d'aller de l'avant avec l'idée d'un institut; certains y sont favorables, d'autres y sont opposés. Ce qui est évident, c'est qu'il n'y a pas de soutien uniforme et massif à l'idée que l'UIT devrait créer son propre institut. Certains rappellent également les déboires des instituts de formation que l'UIT et le PNUD ont créés à la fin du XXe siècle (comme Afralti), dont beaucoup ont ensuite été privatisés, vendus ou dissous.

8) **Le choix du pays hôte**. Le choix du pays hôte peut être une question politiquement sensible en fonction des pays qui pourraient être disposés à soutenir l'institut. L'institut devra également être situé dans un endroit où le nouveau personnel qualifié sera disposé à s'installer, où il sera facile pour des personnes du monde entier d'obtenir un visa d'entrée, où la connectivité numérique et les services d'assistance seront excellents, et qui, idéalement, ne figurera pas parmi les lieux d'affectation où le coût de la vie est le plus élevé.

9) **La perte de l'identité de marque de l'Académie**. Plusieurs des personnes consultées ont fait observer que l'UIT avait déjà consacré beaucoup de temps et d'efforts à la création de l'image de marque de l'Académie de l'UIT, et qu'elles craignaient que la création d'un nouvel institut ne porte atteinte à la valeur de la marque déjà établie. Dans ce contexte, il serait également peu judicieux de rebaptiser simplement l'Académie de l'UIT en Institut de l'UIT.

**9.5 Un institut de l'UIT idéal**

119 De nombreuses options différentes peuvent être proposées quant à la forme que pourrait prendre un éventuel institut de l'UIT. À un extrême, il pourrait être relativement petit et s'appuyer sur les travaux existants de l'Académie de l'UIT; à l'autre extrême, il pourrait s'agir d'une entité prestigieuse, coûteuse[[166]](#footnote-166) et très médiatisée, comme la nouvelle Académie de l'OMS en cours de construction à Lyon.[[167]](#footnote-167) Si l'UIT souhaite créer son propre institut, le présent rapport recommande de créer un institut de taille moyenne. Par ailleurs, il y aurait des synergies utiles avec le siège de l'UIT et d'autres institutions des Nations Unies si l'institut était situé dans un bâtiment de la région de Genève. Il devrait se concentrer principalement sur l'élaboration et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et de formation propres à l'UIT.

Objectifs

120 L'objectif général de l'institut serait d'élaborer et d'exécuter des activités de renforcement des capacités et de formation de la meilleure qualité et de la plus grande pertinence possibles pour les gouvernements et les régulateurs des États Membres de l'UIT. Le rapport recommande cinq objectifs plus spécifiques:

• excellence dans la fourniture de ressources et de modalités d'apprentissage de haute qualité;

• priorité aux besoins institutionnels et organisationnels des États Membres de l'UIT afin de mettre en œuvre des utilisations appropriées de la technologie numérique et des télécommunications;

• concentration sur la fourniture de résultats efficaces et appropriés en matière d'apprentissage et de développement qui répondent aux besoins des membres, plutôt que sur les apports numériques;

• collaboration en partenariat, notamment avec le PNUD et d'autres institutions des Nations Unies[[168]](#footnote-168) ainsi qu'avec les meilleures universités du monde; et

• grande souplesse et capacité de s'adapter à l'évolution rapide des contextes, des besoins et de l'innovation numérique[[169]](#footnote-169).

Dotation en personnel

121 Pour atteindre ces objectifs, il serait nécessaire de nommer une équipe de haute qualité, expérimentée et dévouée pour concevoir et établir l'institut. Le rapport recommande que, dans un premier temps, le personnel de base soit composé d'au moins 15 personnes, puis d'environ 25 personnes au bout de cinq ans[[170]](#footnote-170). Il s'agit de l'effectif initial minimum nécessaire pour assurer le succès de l'institut et un financement garanti serait essentiel dès le départ. Le personnel de l'institut serait essentiellement composé d'individus spécialisés dans le renforcement des capacités et la formation dans le domaine des TIC et des télécommunications, notamment (mais pas exclusivement) dans des environnements en ligne. Certains seront issus du personnel existant au sein de l'UIT et un élément essentiel du travail de l'institut consistera à établir des relations étroites de collaboration et de soutien avec des collègues des trois Secteurs de l'UIT ainsi que du Secrétariat général. Il n'est pas nécessaire que tout le personnel soit basé à l'institut et il pourrait être utile que certains membres du personnel soient situés dans les régions et contribuent virtuellement aux travaux de l'institut. Une autre solution serait que certains membres du personnel régional de l'UIT soient aussi expressément affiliés à l'institut et consacrent, par exemple, 10% de leur temps à ses travaux[[171]](#footnote-171).

Structure et emplacement

122 La détermination de l'emplacement précis d'un institut potentiel est une condition essentielle et beaucoup dépendrait de la générosité d'un gouvernement hôte approprié. Un examen des biens immobiliers actuellement disponibles dans la région de Genève, par exemple, indique que des biens appropriés pourraient être trouvés pour 13 à 15 millions CHF. La structure, le style et l'emplacement d'un institut sont cruciaux pour la productivité de son personnel et l'image d'excellence qu'il cherche à véhiculer. Il est également important qu'en tant qu'institut il ait une entité distincte, séparée du bâtiment principal de l'UIT. En se fondant sur des estimations de l'espace de bureau requis pour certaines fonctions d'enseignement, il est possible de calculer une empreinte approximative pour un nouvel institut[[172]](#footnote-172). L'espace de base pour le personnel et la fonctionnalité proposés nécessiterait un minimum d'environ 508 m2[[173]](#footnote-173), mais il faudrait y ajouter des installations sanitaires, des couloirs, des services de restauration et de l'espace pour d'autres utilisations de ce type. Il est essentiel que l'institut dispose de la meilleure connectivité numérique possible, avec un bon débit ascendant et descendant. Cette connectivité doit être planifiée en fonction des niveaux requis au moins cinq ans après le début des activités. Les coûts d'aménagement d'un studio d'enregistrement de haute qualité, ainsi que la fourniture de technologies numériques pertinentes pour le personnel et leur maintenance et mise à jour régulière devront également être pris en compte. Il existe des arguments en faveur de la gestion interne, mais aussi de l'externalisation de la gestion de l'infrastructure numérique de l'institut. Dans l'ensemble, dans des organisations similaires, l'accent est mis de plus en plus sur l'hébergement externe et la fourniture de services, mais lors de l'élaboration de propositions plus détaillées pour un nouvel institut, les deux options doivent être envisagées et évaluées en termes de rapport qualité-prix. Quelle que soit la décision prise, il est essentiel que tout le personnel de l'institut soit techniquement très compétent.

Gouvernance

123 L'existence d'un modèle de gouvernance efficace et solide permettant à l'institut de fonctionner en tant que partie intégrante de l'UIT, tout en étant distinct de celle-ci, serait un élément essentiel de son succès. Les principaux éléments de ce modèle pourraient être les suivants:

• le directeur, qui rendrait directement compte au SG de l'UIT, qui serait membre de droit du Conseil consultatif;

• un conseil consultatif indépendant pour l'institut, composé de 7 à 9 personnes extérieures ayant une grande expérience du renforcement des capacités et de la formation dans le contexte des technologies numériques, qui serait dirigé par un président éminent. Le rôle du conseil serait de formuler des avis et il devrait se réunir au moins deux fois par an, le directeur ayant également des réunions mensuelles avec le président;

• le président du conseil consultatif aurait des réunions trimestrielles avec le SG de l'UIT;

• un conseil d'administration composé de hauts fonctionnaires de l'institut et d'un représentant de chacun des bureaux de l'UIT se réunirait au moins six fois par an et serait chargé de superviser au jour le jour la gestion de l'institut;

• toutes les questions financières seraient transmises directement au Conseil de l'UIT par l'intermédiaire du SG de l'UIT, mais des rapports trimestriels seraient soumis au conseil consultatif pour information et consultation.

Domaines d'action

124 Il existe deux options pour l'orientation principale de l'institut: se concentrer principalement sur les activités de renforcement des capacités destinées aux pouvoirs publics (y compris les régulateurs) des États Membres (renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles); ou inclure également la conception et la fourniture de ressources directement aux individus (renforcement des capacités individuelles). La recommandation du présent rapport est qu'un institut devrait se concentrer principalement sur la première option, mais un institut plus ambitieux pourrait également chercher à aborder la seconde. Cela dépendra en grande partie de la disponibilité des fonds et des niveaux de dotation en personnel. Il est essentiel que le modèle reste souple afin qu'il puisse évoluer rapidement en fonction de la demande. Cette réactivité est un avantage distinct d'un institut. Le facteur le plus important pour déterminer les domaines d'activité devrait être un examen annuel rigoureux des besoins des membres de l'UIT et un processus par lequel ces besoins sont transformés en matériel et modalités d'apprentissage appropriés et adaptés au contexte. L'institut s'appuierait largement sur les atouts actuels de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation, mais les porterait à de nouveaux niveaux d'excellence et veillerait à ce que les membres soient tenus au courant des dernières évolutions dans le secteur des technologies numériques.

125 **Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles et formation des fonctionnaires et des régulateurs**. L'action principale prévue de l'institut dans un premier temps consisterait à fournir une formation et un soutien aux gouvernements et aux régulateurs dans les principaux domaines suivants:

• travailler avec et dans l'UIT – soutenir la participation de tous les membres, et en particulier des États (y compris les régulateurs), aux domaines et pratiques essentiels des activités de chaque Bureau. En substance, ces activités de renforcement des capacités et de formation seraient conçues pour avoir des retombées en améliorant l'efficacité avec laquelle tous les membres dialoguent avec le secrétariat de l'UIT;

• soutenir les activités de renforcement des capacités et de formation indispensables à chaque Secteur – chaque Bureau de l'UIT a actuellement des méthodes de travail différentes avec les membres, qui reflètent en partie les exigences techniques de son Secteur (radiocommunications, normes et développement) (voir les paragraphes 137 et 144 pour plus de détails sur les modalités de travail). Le rôle de l'institut serait en premier lieu d'obtenir des résultats en soutenant cette diversité;

• avoir un effet sur les besoins constatés des États – une caractéristique fondamentale d'un institut serait d'entreprendre une analyse régulière et rigoureuse des besoins des États Membres qui servirait de base à ses plans de travail annuels. Au fur et à mesure que de nouveaux besoins apparaissent, l'institut devra être suffisamment souple pour y répondre rapidement;

• mettre l'accent sur la contribution unique de l'UIT – l'institut s'efforcerait en priorité d'avoir une influence dans les domaines dans lesquels il dispose d'un fort avantage concurrentiel, en particulier dans ceux qui ne sont pas couverts par d'autres institutions des Nations Unies (voir les paragraphes 69 et 97 et l'Annexe 4). Dans les domaines où il y a chevauchement avec d'autres institutions, l'institut devrait s'efforcer d'établir des partenariats appropriés et efficaces pour assurer le renforcement des capacités et la formation des gouvernements et des régulateurs;

• être à l'avant-garde des dernières évolutions technologiques – l'UIT est idéalement placée (notamment grâce à ses membres du secteur privé et des établissements universitaires) pour être à la pointe des nouvelles évolutions technologiques et devrait en particulier s'attacher à fournir régulièrement aux gouvernements des mises à jour en matière de renforcement des capacités et de formation dans ce domaine;

• renforcement des capacités et formation des gouvernements pour autonomiser tous les citoyens grâce aux technologies numériques – l'UIT peut être plus efficace au niveau mondial en renforçant les capacités des gouvernements à donner à leurs citoyens les moyens d'agir qu'en essayant de le faire elle-même dans le monde entier.

126 **Renforcement de la capacité des États Membres à autonomiser les individus à l'intérieur de leurs frontières**. Le présent rapport recommande vivement que les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT répondent avant tout aux besoins de ses membres, notamment des gouvernements et des régulateurs nationaux. Le dernier point ci-dessus, au paragraphe 124, indique néanmoins qu'un autre domaine dans lequel l'UIT a le potentiel de multiplier son efficacité est de permettre et d'encourager les États à être mieux à même de fournir des résultats de développement potentiels par le biais des technologies numériques à ceux qui vivent à l'intérieur de leurs frontières. Pour y parvenir efficacement, il faut non seulement prêter attention au rôle des technologies numériques dans l'accroissement du développement économique, mais aussi atténuer les préjudices qu'elles peuvent causer, par inadvertance ou délibérément. Avant tout, du point de vue du développement et de l'équité (voir en particulier l'ODD 10), le renforcement des capacités et la formation doivent être assurés pour réduire la tendance des technologies numériques à provoquer des inégalités entre ceux qui sont en mesure d'y accéder et de les utiliser et ceux qui ne le sont pas. Tout renforcement des capacités et toute formation doivent donc viser à favoriser l'inclusion et la diversité numériques. Voici quelques-unes des façons dont il est possible d'agir en ce sens:

*• créer des boîtes à outils pour les gouvernements sur la façon d'assurer l'inclusion –* ces boîtes à outils (et la formation à leur utilisation) pourraient être de différents types et doivent également être suffisamment souples pour s'assurer qu'elles sont appropriées aux divers contextes nationaux des membres. Leur objectif principal serait d'aider les gouvernements à renforcer les résultats en matière de développement des interventions dans le domaine des technologies numériques pour l'ensemble de leurs citoyens. Plutôt que de permettre à l'UIT, par exemple, de dispenser ses propres cours de renforcement des capacités et de formation aux particuliers, ces boîtes à outils permettraient aux gouvernements du monde entier de le faire pour leurs citoyens. Le rôle de l'UIT résulterait de l'effet multiplicateur de la collaboration avec tous ses États Membres dans le monde;

*• agir sur la capacité des membres de Secteur à garantir la diversité et l'inclusion –* l'institut pourrait également élaborer spécifiquement les activités de renforcement des capacités et de formation pour aider les membres de Secteur (entreprises et sociétés) à mieux comprendre les questions essentielles relatives à la diversité ainsi qu'à l'utilisation durable des technologies numériques et à y répondre (par exemple, garantir la prise en compte du genre, du handicap/de l'accessibilité, des migrants et des réfugiés, des minorités ethniques, des jeunes non scolarisés et des déchets d'équipements électriques et électroniques);

*• créer des ressources d'apprentissage de base en tant que biens publics mondiaux –* lorsque l'institut repère un besoin de ressources d'apprentissage en ligne de haute qualité, il pourrait également élaborer son propre matériel gratuit mis à la disposition des utilisateurs en ligne par le biais de son portail (recommandé par le biais de licences CC BY SA[[174]](#footnote-174)).

Fonctions

127 Les fonctions de l'institut seraient étroitement liées à ses objectifs et à ses domaines d'action, mais le personnel de l'institut travaillerait en étroite collaboration avec ses collègues des trois Secteurs de l'UIT pour:

• élaborer et fournir la meilleure qualité possible de ressources et de formations relatives aux technologies numériques et aux télécommunications pour tous les membres (principalement les États Membres mais aussi les Membres de Secteur) dans les domaines qui ne sont pas déjà fournis à un niveau de qualité suffisant par d'autres prestataires;

• concevoir et mettre à disposition un contenu d'auto-apprentissage gratuit et accessible de la plus haute qualité que chacun peut utiliser à tout moment sur des sujets qui ne sont pas déjà fournis à un niveau de qualité suffisamment élevé par d'autres prestataires;

• concevoir et gérer un portail de la plus haute qualité par lequel les services de renforcement des capacités et de formation sont mis à disposition;

• recenser les meilleurs fournisseurs existants de contenus et de formations pertinents et conclure avec eux des accords officiels grâce auxquels le portail de l'UIT pourra être utilisé pour permettre aux individus d'accéder à ces formations (ceci s'applique à tous les niveaux, de la formation de base aux diplômes supérieurs);

• travailler en étroite collaboration avec tous les Secteurs de l'UIT pour recenser les besoins en matière de renforcement des capacités et de formation et concevoir conjointement des ressources d'apprentissage et des modalités de diffusion pertinentes (notamment en élaborant des ressources de formation à partir des nouvelles publications de l'UIT);

• si nécessaire, établir des partenariats officiels avec des partenaires soigneusement sélectionnés et diversifiés afin d'élaborer et de fournir du matériel de collaboration et des formations conjointes (en particulier avec d'autres institutions des Nations Unies, notamment le PNUD pour les prestations dans les pays);

• organiser des activités de formation en présentiel lorsque celles-ci sont jugées nécessaires au lieu de l'apprentissage en ligne (éventuellement 10 à 20% de toutes les formations);

• accueillir des "chercheurs éminents" d'autres entités (en particulier d'universités de haut niveau) afin de leur donner l'occasion de participer aux travaux de l'UIT et de contribuer à l'élaboration de nouvelles ressources (ainsi qu'à l'élaboration éventuelle de cours de niveau universitaire avec la participation de l'UIT), mais aussi de faire venir à l'institut des collègues (y compris des universitaires et des formateurs) issus de milieux moins favorisés afin qu'ils puissent améliorer leurs propres compétences et pratiques en travaillant en collaboration avec le personnel de l'institut;

• organiser des réunions et des manifestations internationales de haut niveau sur le renforcement des capacités et la formation aux technologies numériques et aux télécommunications;

• être elle-même une organisation apprenante et offrir à l'ensemble de son personnel une formation interne régulière (≤10% de son temps) pour l'amélioration de ses compétences (également ouverte aux autres fonctionnaires de l'UIT).

Modalités de travail au sein de l'UIT

128 L'institut serait une entité autonome, quasi-indépendante, relevant directement du Secrétaire général (paragraphe 122). Néanmoins, il est de la plus haute importance qu'il travaille de manière créative et efficace avec le personnel des trois Bureaux et du Secrétariat général. Ces derniers ont tous actuellement des modalités différentes pour assurer leurs activités de renforcement des capacités et de formation, et il serait donc nécessaire, dans un premier temps, de mettre au point des modalités de travail diversifiées avec chacun d'entre eux pour soutenir leurs activités. Au fil du temps, cependant, l'idée est de confier à un seul institut la responsabilité de toutes les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT, afin d'offrir à ses membres un service plus homogène et intégré. En substance, l'institut fonctionnerait principalement comme une fonction de service pour les membres en collaborant avec les experts disponibles dans les Bureaux et, si nécessaire, à l'extérieur par le biais de partenariats (voir les paragraphes 131 à 136).

129 Le personnel de l'institut apporterait avant tout à l'UIT des compétences supplémentaires de grande qualité en matière de conception et de mise en œuvre de programmes efficaces de renforcement des capacités et de formation dans le domaine des TIC et des télécommunications. Il s'agirait à la fois de spécialistes du domaine et d'experts pour l'exécution efficace et appropriée d'activités de renforcement des capacités en ligne et en présentiel.

130 En premier lieu, la direction de l'institut devra déterminer avec chacun des Bureaux la meilleure façon de collaborer afin d'améliorer l'exécution des activités de renforcement des capacités et de formation qui leur sont confiées. Les différentes façons de travailler avec les Bureaux pour répondre aux besoins de chaque Secteur sont les suivantes:

*• améliorer les modalités de prestation existantes*. Lorsque les Bureaux souhaitent maintenir leurs structures et modalités de prestation actuelles, le personnel de l'institut pourrait être invité à donner son avis sur d'autres moyens de le faire de manière plus efficace et à un meilleur niveau de qualité, tant pour le renforcement des capacités et la formation en présentiel que pour la formation en ligne. Au fil du temps, il est à espérer que l'institut sera perçu comme un partenaire apprécié et de confiance et que de nouvelles modalités pourront être élaborées en collaboration;

*• proposer de nouvelles modalités de prestation*. Lorsque les Bureaux sont désireux d'identifier de nouvelles modalités de mise en œuvre du renforcement des capacités et de la formation, le personnel de l'institut pourrait travailler en collaboration avec eux pour élaborer et mettre en œuvre des activités pertinentes. Cela pourrait se faire de différentes manières, notamment: l'institut se contenterait de conseiller le personnel des Bureaux; le personnel de l'institut et des Bureaux élaborerait conjointement le contenu et la structure des activités, qui seraient ensuite réalisées par des experts au sein des Bureaux; les Bureaux confieraient à l'institut la plupart des aspects de la conception et de la réalisation;

*• élaborer des aspects entièrement nouveaux du renforcement des capacités et de la formation*. L'un des principaux avantages de la création d'un institut serait sa capacité à examiner tous les champs d'activité de l'UIT et à déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités et de formation dans des domaines entièrement nouveaux. Dans ce cas, il s'efforcerait de tirer parti des compétences existantes au sein de l'UIT en matière de contenu ou de sa base de données de compétences en matière de formation pour contribuer à l'élaboration de ces nouveaux matériels et modes d'enseignement;

*• fournir une formation de haute qualité au personnel concerné de l'UIT en matière de conception et d'organisation de cours à l'aide de méthodes en ligne.* De nombreux fonctionnaires qui participent actuellement à la conception et à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT souhaiteraient bénéficier d'une formation et d'une mise à niveau de leurs compétences. L'un des rôles essentiels de l'institut consisterait également à leur dispenser cette formation afin qu'ils soient plus confiants et mieux à même d'assurer des activités de renforcement des capacités et de formation de qualité.

131 L'institut apporterait également une valeur ajoutée considérable aux activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT en élaborant et en mettant en œuvre des services et des fonctionnalités supplémentaires ou améliorés dans l'ensemble de l'organisation, notamment:

• analyse régulière des besoins en activités de renforcement des capacités et de formation des membres;

• mécanismes d'assurance qualité performants et efficaces;

• suivi des résultats en matière de développement;

• relations avec les anciens participants (paragraphe 168);

• analyse prospective des types de renforcement des capacités et de formation que les membres sont susceptibles de demander dans les cinq années à venir;

• tenue d'un registre d'experts, en s'appuyant notamment (mais pas uniquement) sur les membres de Secteur et d'établissements universitaire; et

• le cas échéant, établir des partenariats avec des organismes apparentés (paragraphes 131‑136).

Partenariats

132 Dans tout le présent rapport, il a été souligné que le domaine des TIC et des télécommunications ainsi que du renforcement des capacités et de la formation était très encombré, et que l'un des principaux défis pour un institut serait donc de déterminer où il peut le mieux apporter une valeur ajoutée aux membres de l'UIT et au système des Nations Unies par rapport à l'offre mondiale existante. La présente section a indiqué certains des moyens par lesquels l'institut pourrait y parvenir, mais il serait également essentiel qu'il établisse des partenariats efficaces et de qualité avec d'autres prestataires. L'équipe devra marcher sur une corde raide entre collaboration et concurrence, tout en gardant et en protégeant ses propres avantages concurrentiels. Dans certains cas, il sera nécessaire de travailler en étroite collaboration avec des entités disposant des connaissances spécialisées pertinentes qui font défaut à l'UIT; dans d'autres, il sera préférable de transmettre à une autre institution ou à un autre partenaire les demandes de formation spécifique pour lesquelles elle ne dispose pas des capacités nécessaires.

133 L'établissement de relations ouvertes avec d'autres instituions des Nations Unies, en particulier le PNUD, ainsi qu'avec les membres existants et potentiellement nouveaux de Secteur et des établissements universitaires, serait un élément essentiel pour un institut, ce qui est une des raisons pour lesquelles un membre de l'équipe y est affecté. Cependant, cette dimension pourrait être considérablement étendue pour fournir un élément de partage des coûts, une réduction potentielle des risques et une amélioration de la qualité de l'exécution d'activités de renforcement des capacités et de formation[[175]](#footnote-175).

134 Avant d'utiliser le mot "partenaire", l'institut devrait toutefois avoir une compréhension claire et bien établie de ce qu'il entend par là et avoir mis en place un cadre de partenariat rigoureux, détaillé et applicable par lequel tous ses partenariats sont mis en œuvre. Un tel cadre de partenariat transparent est essentiel pour que tous les partenaires soient parfaitement conscients des attentes liées à une telle relation, ainsi que des coûts et des avantages qui en découlent. Toutefois, cela est également crucial pour l'UIT en raison de sa réputation auprès de certains membres d'autres institutions des Nations Unies d'être une institution qui se concentre davantage sur la promotion des intérêts du secteur privé que sur les "pays en développement" et les contributions potentielles de la société civile.

135 Les domaines potentiels dans lesquels l'institut pourrait collaborer le plus efficacement avec des partenaires sont les suivants:

• tenir un registre des partenaires agréés qui pourraient être recommandés aux membres qui s'informent sur des types de formation spécifiques;

• concevoir des activités conjointes de renforcement des capacités et de formation, à la fois génériques et adaptées aux besoins spécifiques des membres;

• élaborer un modèle de courtage (voir Annexe 7), par lequel l'UIT pourrait garantir un nombre minimum de participants à des tarifs sensiblement réduits, ou par lequel des partenaires offriraient aux membres de l'UIT des réductions sur leurs coûts de formation habituels;

• concevoir en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies de cours en ligne gratuits dans des domaines d'intérêt commun;

• accueillir les cours de formation des partenaires sur la plate-forme de l'UIT;

• travailler avec des partenaires de mise en œuvre nationaux ou régionaux pour des formations en présentiel.

136 Les travaux en cours entre l'UIT et le PNUD témoignent d'une forte volonté des deux parties de collaborer au renforcement des capacités et à la formation. La *Feuille de route pour la coopération numérique* du Secrétaire général de l'ONU recommande que les deux institutions travaillent ensemble dans le domaine du renforcement des capacités numériques, en particulier dans un contexte où le PNUD prétend être "le leader d'opinion du développement numérique"[[176]](#footnote-176). La *Feuille de route* ne prévoit pas de mandat pour la création d'un nouvel institut, mais plutôt d'une "installation conjointe". Les discussions en cours avec le PNUD confirment l'interprétation selon laquelle une telle "installation" conjointe serait initialement très souple et capable d'associer les forces des deux institutions pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement pour les gouvernements des États Membres. Si l'UIT créait un institut qui conçoit des ressources de haute qualité, le réseau inégalé de bureaux pays du PNUD et son expérience des interventions pratiques de développement sur le terrain constitueraient un excellent mécanisme pour assurer une large diffusion de ces ressources dans les pays, ainsi que de nouvelles possibilités de les fournir, le cas échéant, lors de sessions en présentiel. En outre, dans les endroits où la connectivité et le réseau électrique ne sont pas fiables, le PNUD pourrait contribuer à garantir une infrastructure appropriée de haute qualité pour permettre la participation à la formation en ligne.

137 L'institut pourrait aussi envisager des possibilités de partage de personnel et de détachement entre différentes organisations. Bien que le présent rapport recommande que la majorité du personnel de l'institut soit installée dans un même lieu, une option serait qu'il ait un membre de son personnel dans certaines ou toutes les régions de l'UIT afin de s'assurer qu'il est ancré dans les contextes régionaux du monde entier. Par ailleurs, le personnel régional du PNUD pourrait être invité à participer aux réunions de planification et aux activités de mise en œuvre.

Méthodes de mise en œuvre

138 L'institut mènerait des activités de renforcement des capacités et de formation souples en utilisant les méthodes les plus appropriées (quelles qu'elles soient) pour les apprenants: il n'y a pas de solution unique. Il mettrait néanmoins l'accent sur une combinaison de renforcement des capacités formelles et non formelles et chercherait des moyens de systématiser les activités non formelles. Dans les grandes lignes, ses méthodes de mise en œuvre incluraient (les pourcentages sont des estimations du modèle initial à partir de 2021 et sont susceptibles d'évoluer au fil du temps):

• formation en ligne (probablement environ 60-70%, comprenant à la fois des cours dirigés par un enseignant et des cours adaptés au rythme de chacun);

• formation en présentiel (probablement environ 10-20%);

• combinaison de cours en ligne et de cours en présentiel (10-20%).

Certaines des activités en présentiel seraient réalisées dans les locaux de l'institut, mais la plupart seraient assurées par le personnel, ou par des personnes formées par le personnel, ainsi que par le personnel local de l'UIT et d'autres institutions des Nations Unies (notamment le PNUD) dans des sites régionaux. La possibilité de fournir des services de mentorat spécialisés serait également prévue et relèverait de la répartition générale entre les activités en ligne et les activités en présentiel, comme indiqué ci-dessus.

139 L'UIT a toujours mis l'accent, pour les activités de renforcement des capacités et de formation qu'elle dispense en interne, sur leur intégration dans des séminaires et ateliers régionaux ainsi que dans d'autres formes d'activités régionales. Il reste à voir dans quelle mesure ces activités restent présentielles ou sont largement remplacées par des activités virtuelles en ligne suite à la pandémie de COVID-19. À court terme, les modalités en ligne resteront la norme jusqu'à ce que les menaces sanitaires associées au COVID-19 soient levées, et les répercussions à plus long terme de celles-ci sont susceptibles de favoriser les méthodes en ligne. Néanmoins, les expériences de confinement vécues par de nombreuses personnes en 2020 et 2021 ont aussi mis en évidence la grande valeur que les gens accordent aux réunions et aux formations en présentiel. Par conséquent, le renforcement des capacités et la formation en présentiel, ainsi que les possibilités informelles offertes par le programme régulier de réunions et de manifestations de l'UIT, garderont leur importance. Un institut souple, doté de compétences spécialisées en matière de formation en ligne et en présentiel, serait facilement disponible pour répondre rapidement à l'évolution de la demande des membres.

Bénéficiaires visés et niveau de formation

140 L'institut devrait se concentrer sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Le principal groupe de bénéficiaires visé serait le personnel des administrations et des régulateurs des États Membres, puis les Membres de Secteur (et d'établissements universitaires) de l'UIT. Il est impératif de souligner que l'intention de l'institut ne serait pas de faire double emploi avec la formation de haute qualité et pertinente disponible auprès d'autres prestataires, mais plutôt de se concentrer sur les domaines dans lesquels l'UIT a prouvé son avantage concurrentiel et sa pertinence tant au sein du système des Nations Unies que de manière plus générale.

141 Concernant le niveau de formation, l'accent serait mis sur la formation professionnelle (de la formation de base à la formation avancée). L'institut ne chercherait pas à créer ses propres possibilités de formation de premier cycle ou de troisième cycle, car celles-ci sont déjà largement offertes par les universités. Toutefois, si des universités de qualité sont intéressées par la mise en place de cours avec une certaine participation (et la marque) de l'UIT, cette possibilité pourrait être étudiée. Pour protéger son image de marque, l'institut devrait privilégier les partenariats ou les collaborations avec les universités les plus réputées (comme celles figurant parmi les 500 premières du classement mondial QS[[177]](#footnote-177)) et celles disposant de spécialités particulières ou situées dans des régions particulières[[178]](#footnote-178).

142 Néanmoins, si l'institut (ou d'autres collègues au sein de l'UIT) devait repérer une lacune importante dans l'offre de formation mondiale pour les *individus* désireux de se familiariser avec des aspects particuliers de son portefeuille, le personnel de l'institut étudierait également les possibilités de créer des ressources d'apprentissage gratuites et ouvertes supplémentaires à partager sur son portail. Dans un premier temps, plutôt que d'élaborer des cours complets, il pourrait préparer des modèles normalisés couvrant les questions clés que d'autres formateurs pourraient ensuite développer pour leurs propres cours au niveau national. Dans des circonstances exceptionnelles, l'institut pourrait élaborer des cours complets en plusieurs langues pour un marché mondial, mais ces cas feraient plutôt figure d'exception.

Exemples de résultats

143 Le matériel et les ressources de l'institut seraient élaborés de diverses manières, mais ils suivraient généralement un processus d'assurance qualité normalisé qui comporterait au moins les phases suivantes:

• évaluation des besoins en matière d'apprentissage;

• public/participant à qui il est destiné;

• objectifs d'apprentissage et résultats escomptés;

• titre, structure et contenu;

• mode(s) d'exécution;

• matériel et ressources d'apprentissage (multimédia);

• s'assurer de l'adéquation des personnes qui dispensent la formation;

• commercialisation du cours;

• évaluation et certification (si pertinent);

• évaluation des résultats d'apprentissage (interface avec le réseau des anciens).

144 Le plus grand nombre possible de matériels et de ressources de l'institut doit être mis à disposition dans une diversité de formats afin qu'ils soient aussi inclusifs que possible, et tout ce qui est élaboré grâce à un financement public doit être mis à disposition gratuitement, éventuellement en utilisant la licence Creative Commons (si tel est le cas, de préférence CC BY-SA[[179]](#footnote-179)). Les sept principaux types de nouvelles activités suivants illustrent ce qui pourrait être mis au point par l'institut (les exemples ne sont donnés qu'à titre indicatif et seraient élaborés selon des méthodes participatives avec les parties prenantes concernées):

*• Ressources en ligne autonomes pour l'apprentissage à son propre rythme*. Elles seraient conçues pour être très intuitives et conviviales et comprendraient des jeux de questions-réponses soigneusement conçus pour l'évaluation formative. La plupart pourraient être des modules d'une heure:

– une introduction à l'UIT pour le personnel des nouvelles entités membres (gouvernements, Secteurs, établissements universitaires) (5 heures au total);

– une introduction aux cryptomonnaies pour les fonctionnaires de rang intermédiaire des autorités de régulation des télécommunications (20 heures au total).

• Ateliers de haut niveau en présentiel dans les pays (souvent avec le PNUD):

– ateliers régionaux de deux jours pour les hauts fonctionnaires chargés de la réglementation sur les conséquences des adjudications publiques de spectre pour la pratique du développement;

– atelier régional de deux jours: Atténuer les conséquences préjudiciables sur l'environnement des modèles commerciaux des technologies numériques en Afrique de l'Est.

*• Cours de formation en ligne animés par un tuteur* (certains avec des partenaires). Ces cours seraient d'une durée variable, mais consisteraient en des unités d'une heure, et pas plus de deux heures par jour. Ils pourraient être certifiés par une évaluation, ou simplement constituer un apprentissage sans évaluation:

– informations les plus récentes sur les dernières normes de télécommunication (3 jours) (pourrait être certifiée si évaluée);

– défis numériques à partir de la base dans les PEID: dire ce qu'il en est aux entreprises mondiales (2 jours);

– radiodiffusion numérique (durée 20 jours, 2x 2h par semaine, avec apprentissage complémentaire à son propre rythme)[[180]](#footnote-180).

*• Programmes et groupes de mentorat.* Le mentorat est reconnu comme l'un des meilleurs moyens de fournir un renforcement efficace des capacités. Il peut être de différents types et durées, en fonction du temps disponible, des besoins et de l'expérience:

– femmes participant à la CMDT;

– inclusion des cadres supérieurs du secteur des technologies numériques.

*• Conférences et tables rondes de haut niveau.* Une large gamme de possibilités est disponible sous cette rubrique, mais elle pourrait inclure:

– conférence mensuelle de haut niveau en ligne ou en présentiel par une personnalité éminente – ouverte au public et pouvant se dérouler en présence de public. Chaque secteur pourrait organiser sa propre série mensuelle;

– tables rondes en ligne sur des questions clés, réunissant des orateurs très expérimentés et du personnel plus jeune.

*• Formation pratique.* Une partie de la formation dispensée actuellement par le BR, par exemple, aide les participants aux ateliers/séminaires à acquérir des compétences pratiques pour utiliser les logiciels nécessaires à l'attribution de fréquences. D'autres formations pratiques pourraient également être élaborées, en présentiel mais aussi en ligne, grâce à l'utilisation de la vidéo et du soutien d'un animateur:

– cours pratique participatif en ligne sur la manière de participer avec succès aux conférences de plénipotentiaires de l'UIT (comprenant une vidéo, des exercices de jeu de rôle, des jeux de questions-réponses).

*• Ressources en ligne (OER en libre accès).* L'UIT réalise de nombreuses publications, au-delà de ses seules publications officielles. De courtes introductions et des conseils sur la manière de les utiliser pourraient être proposés, ainsi que des cours complets fondés sur ces publications. Voici quelques exemples reposant sur des publications récentes[[181]](#footnote-181):

– comment accéder aux statistiques de l'UIT et les interpréter;

– ressource sur l'estimation de la connectivité dans les contextes de crise fondée sur le rapport *Estimating digital connectivity during the Covid-19 Pandemic*[[182]](#footnote-182)*;*

– introductions et conseils sur la réglementation collaborative fondés sur l'édition de 2020 de *Perspectives d'évolution de la réglementation des TIC dans le monde* *– pointing the way forward to collaborative regulation*[[183]](#footnote-183)*.*

145 Les deux aperçus suivants illustrent brièvement les processus que le personnel de l'institut pourrait suivre pour élaborer de tels "résultats".

|  |
| --- |
| **Aperçu 1: Répondre à une demande du BR pour une formation pratique sur le contrôle du spectre en Afrique de l'Ouest** |
| **Origine de la demande:** le BR a repéré un besoin des membres d'Afrique de l'Ouest pour une formation à l'utilisation de la dernière génération d'équipement de contrôle du spectre.🡻**Analyse des besoins:** le personnel de l'institut prend langue avec le personnel et les membres concernés du BR et de la représentation régionale de l'UIT afin de déterminer les besoins exacts, les modalités de prestation préférées, les expériences passées, le niveau requis, le nombre probable de personnes à former, les niveaux de financement et de recueillir d'autres renseignements pertinents.🡻**Examen de l'offre existante:** analyse de l'offre mondiale existante de cours et de matériels pertinents qui pourraient déjà être disponibles; discussion avec les prestataires existants.🡻**Identification du personnel à associer:** l'analyse révèle que Rohde & Schwarz (membre de l'UIT) dispose déjà d'un excellent service d'assistance pour les démonstrations virtuelles et qu'il est prêt à participer à la formation. Examen d'autres entités locales d'Afrique de l'Ouest (dans les pays anglophones et francophones) qui pourraient être associées. Discussion pour savoir si le BR souhaitent participer directement à l'élaboration et à l'exécution de la formation.🡻**Mécanisme de mise en œuvre optimal:** les membres d'Afrique de l'Ouest préféreraient nettement une formation en présentiel (en raison de la nécessité d'une formation pratique et de la faible connectivité de certains participants, en particulier au Niger et au Mali), et sont prêts à couvrir les coûts locaux des formateurs (en décidant probablement de tenir la réunion francophone à Abidjan et la réunion anglophone à Accra). 🡻**Élaboration du contenu:** l'unité travaille avec le BR et les membres (dont Rohde & Schwarz), y compris les équipes locales du PNUD en Côte d'Ivoire et au Ghana, pour élaborer un contenu spécifiquement adapté au contexte ouest‑africain.🡻**Assurance qualité:** les supports et modalités de cours sont soumis à des processus d'assurance qualité internes (associant également le BR) et sont ensuite révisés. L'assurance qualité comprend aussi un examen du programme après sa mise en œuvre. 🡻**Marketing:** l'unité travaille avec les membres pour attirer des participants (dont certains, qui ne sont pas membres de l'UIT, devraient payer et ainsi prendre en charge une partie des coûts).🡻**Mise en œuvre:** comme demandé, mise en œuvre sous forme de deux ateliers de 3 jours organisés par le PNUD dans ses bureaux d'Accra et d'Abidjan (en filmant les parties pertinentes).🡻**Options de réaffectation:** examen et accord de l'équipe sur l'intérêt de transformer cette formation en une ressource d'apprentissage en ligne de base, gratuite et à son propre rythme, sur l'Académie de l'UIT (en utilisant la vidéo mentionnée ci-dessus). La contextualisation locale (y compris la langue et les images) est entreprise en consultation avec le BR pour déterminer les besoins les plus importants.🡻**Recouvrement des coûts:** structure convenue dans les premiers temps – service gratuit pour les membres, la Côte d'Ivoire et le Ghana couvrent les coûts locaux, le PNUD contribue à la prise en charge des coûts locaux (et donne des conseils gratuits), les participants supplémentaires prennent en charge une partie des coûts, 50% du temps du personnel est fourni par l'unité, le BR alloue un certain financement et Rohde & Schwarz offre du temps gratuitement.🡻**Suivi des anciens participants:** les participants doivent communiquer leurs coordonnées et sont invités à rejoindre le groupe des anciens participants; ils sont contactés après 3 mois, 6 mois et 1 an pour savoir comment ils ont utilisé leur formation et pour obtenir un retour d'information sur la manière dont elle pourrait être améliorée par la suite. 🡻**Examen interne:** la formation est examinée lors de la réunion trimestrielle la plus proche de l'unité. |

|  |
| --- |
| **Aperçu 2: Écouter la voix des PEID: changer les structures de pouvoir dans le domaine du renforcement des capacités et de la formation**  |
| **Origine de la demande:** à la suite d'une réunion sur les PEID au SMSI 2021, des représentants des gouvernements de trois États insulaires du Pacifique et d'un État insulaire des Caraïbes ont contacté l'équipe pour lui demander si elle pouvait les aider à mettre en place une forme radicalement nouvelle de renforcement des capacités des entreprises du secteur privé, afin que ces entreprises comprennent mieux comment travailler sur leur territoire et répondre aux besoins des personnes vivant dans les PEID. 🡻**Analyse des besoins:** l'unité organise une série de conversations détaillées avec d'autres PEID pour recenser les questions précises qu'ils souhaitent aborder et déterminer le public et les modalités. Des discussions sont également organisées avec des entreprises Membres de Secteur pour déterminer le niveau d'intérêt probable. Il est convenu que ce projet devrait se concentrer sur l'utilisation des technologies numériques pour la prestation de services publics, en particulier la santé et l'éducation.🡻**Examen de l'offre existante:** un examen rapide indique que très peu de choses de ce type ont été faites auparavant et que cela pourrait être la première d'une nouvelle série d'activités de formation fournies par ceux à qui la plupart des formations précédentes étaient en fait destinées, inversant ainsi les relations de pouvoir traditionnelles dans le cadre du renforcement des capacités. 🡻**Identification du personnel à associer:** équipe de direction de 3 pays du Pacifique et de 3 pays des Caraïbes, collègues de l'UNESCO, de l'OMS et du PNUD, des PEID ONU et équipe de l'unité centrale (éventuellement aussi quelques entreprises).🡻**Mécanisme de mise en œuvre optimal:** après discussion avec les parties prenantes, il est convenu qu'il s'agira d'un atelier en ligne de trois jours (7 heures par jour), qui se tiendra à deux reprises, une fois dans le fuseau horaire du Pacifique et une fois dans le fuseau horaire des Caraïbes. Il comprendrait diverses activités participatives, dont la création de cartes mentales, de petits groupes de travail utilisant Jamboard (ou équivalent), et des exercices de jeux de rôle.🡻**Élaboration du contenu:** l'unité travaille avec des personnes compétentes des PEID, des collègues intéressés du BDT et des collègues régionaux de l'UIT dans les Caraïbes et le Pacifique pour élaborer un contenu et des ressources de haute qualité.🡻**Assurance qualité:** processus interne d'assurance qualité, mais aussi examen minutieux avec certains membres du secteur privé de l'UIT pour s'assurer de la pertinence du matériel.🡻**Marketing:** au départ, principalement par le biais des membres de l'UIT, mais aussi par une campagne mondiale sous la bannière "Connaissez-vous les PEID? Ce que les entreprises technologiques mondiales doivent savoir si elles veulent travailler efficacement dans les petits États insulaires en développement". De courtes vidéos sur les questions clés ont été diffusées une fois par semaine avant la formation. 🡻**Mise en œuvre:** en ligne, 3 jours dans le fuseau horaire des Caraïbes et 3 jours dans celui du Pacifique.🡻**Options de réaffectation:** cela pourrait également être fait en direct en présentiel – ou sous une forme abrégée – parallèlement aux prochaines réunions des PEID ONU. 🡻**Recouvrement des coûts:** cela dépendra en grande partie des coûts supportés par le marché. Le paiement par les participants du secteur privé serait une possibilité, bien que le financement ou le parrainage par des donateurs soit également envisageable. Les travaux menés dans les pays/régions pourraient également être parrainés en partie par des entreprises et des gouvernements locaux. Une fois les coûts couverts, la ressource devrait être disponible gratuitement en ligne.🡻**Suivi des anciens participants:** une option serait un groupe d'entreprises s'engageant à adopter une approche plus réfléchie des besoins des PEID; en outre, il serait utile de créer un réseau parmi et au sein des PEID pour partager les bonnes pratiques et les expériences – ce réseaupourrait être dirigé par le BDT.🡻**Examen interne:** la formation est examinée lors de la réunion trimestrielle la plus proche de l'unité; les enseignements à tirer pour l'avenir sont identifiées; les anciens participants sont régulièrement contactés pour savoir ce qu'ils ont (ou n'ont pas) mis en pratique et, à la lumière de ces informations, comment améliorer la formation future. |

**9.6 Liens avec des activités existantes de l'UIT**

146 L'institut est explicitement conçu pour s'appuyer sur les meilleures pratiques existantes de l'UIT et pour surmonter les difficultés qui persistent actuellement. Les domaines suivants de bonnes pratiques seraient intégrés et exploités au sein de l'institut:

• **collaboration intersectorielle.** En étant "en dehors" du cadre actuel des Secteurs de l'UIT, il serait plus facile de travailler en collaboration avec le personnel de tous les Secteurs, et ce serait une ressource exceptionnelle sur laquelle chaque Secteur pourrait s'appuyer;

• **connaissances et compétences spécialisées au sein de la région.** Les bureaux régionaux aident déjà l'UIT à mieux comprendre les besoins des membres et cet élément important serait mis à profit pour faire en sorte que l'institut agisse en fonction de la demande;

• **collaboration existante avec le PNUD**. Comme indiqué ci-dessus (paragraphes 21 et 80), il serait également stratégique de s'appuyer sur la collaboration bien établie avec le PNUD, non seulement pour assurer une meilleure compréhension des besoins régionaux et nationaux, mais aussi pour aider à dispenser des formations sur le terrain, le cas échéant;

• **s'inspirer des priorités thématiques de l'UIT, et du BDT en particulier**. La récente restructuration du BDT en domaines thématiques plus clairs et les relations existantes entre eux et la CSD devraient être soigneusement mises à profit pour garantir que l'institut fournisse des ressources de haute qualité dans chacun des domaines thématiques[[184]](#footnote-184);

• **relations avec les membres et les partenaires**. La marque UIT et son personnel sont appréciés et généralement respectés. Il est essentiel que le nouvel institut s'appuie sur ces acquis et renforce la réputation globale de l'UIT.

**9.7 Incidences en matière de ressources**

147 La présente section fournit une estimation du niveau des coûts liés à la création et au fonctionnement d'un tel institut et résume les modèles économiques envisageables pour les prendre en charge.

Les coûts de base de l'institut

148 Il est difficile de faire des prédictions précises sur les coûts probables associés à la création d'un nouvel institut, mais les chiffres suivants semblent être des estimations raisonnables fondées sur l'expérience d'autres instituts des Nations Unies et sur les besoins courants en matière de renforcement des capacités et de formation.

149 **Espace**. Les calculs ci-dessous sont fondés sur ce qu'il en coûterait de louer des locaux pour un nouvel institut, en partant du principe que l'UIT ne souhaite pas acheter une propriété[[185]](#footnote-185):

• bureaux et installations = 508 m2;

• 25% supplémentaires pour couvrir les couloirs et les installations +127 m2;

• espace total requis env. 635 m2;

• cela équivaudrait aux coûts de location suivants par an dans différents endroits, par exemple:

– Genève[[186]](#footnote-186) CBD, Université (635 x 644€) = 408 940 CHF

– Genève[[187]](#footnote-187) Champel. Florissant, Cornavin, Pâquis, PAV (635 x 450€) = 285 750 CHF

– Budapest (635 x 300€) = 190 500 CHF

150 **Effectifs**. Le coût de base pour l'UIT des 15 personnes identifiées ci-dessus (paragraphe 148) serait de 2 623 281 CHF (sur la base des coûts annuels moyens et courants de l'UIT)[[188]](#footnote-188) .

151 **Technologies et soutien numériques**. Il est possible d'estimer les coûts de l'assistance numérique (y compris les licences de matériel et de logiciels), en se fondant à la fois sur les dépenses actuelles de l'UIT et sur des comparaisons avec d'autres organisations:

• coûts initiaux de la technologie numérique, y compris la technologie de studio de base pour le tournage et l'enregistrement: = 15 x 9174 CHF = 137 610 CHF;

• coût annuel de remplacement/maintenance (en supposant un remplacement sur 3 ans: 45 870 CHF et une connectivité fiable de haute qualité: 10 000 CHF) = 55 870 CHF;

• hébergement et maintenance annuels de la plate-forme (actuellement 2 195 CHF par mois, ce qui représente un très bon rapport qualité-prix), mais estimation de 2 500 CHF par mois ou 30 000 CHF par an.

S'il est décidé qu'une nouvelle plate-forme numérique est également nécessaire, les coûts supplémentaires pourraient varier considérablement en fonction de l'ampleur du redéveloppement requis et de la possibilité d'obtenir le soutien d'un partenaire de l'UIT. D'une manière générale, les coûts pourraient se situer entre 50 000 et 100 000 CHF, mais ils sont très variables en fonction des besoins et des compétences des fournisseurs. Il convient de souligner que la plate-forme d'un institut de l'UIT devrait être la meilleure du système des Nations Unies et qu'elle devrait faire l'objet d'une maintenance et d'un développement réguliers pour conserver ce statut.

152 **Frais généraux et coûts de projet supplémentaires**. En plus de ces coûts de base, il y aurait de nombreux coûts supplémentaires, notamment les frais de déplacement, les bourses, l'hébergement et le recrutement d'experts et de consultants externes. Ces coûts seront probablement très variables en fonction des fonctions précises assumées par l'institut, mais des évaluations peuvent être tirées des estimations courantes des frais généraux utilisées par l'UIT.

Modèles économiques et recouvrement des coûts

153 De nombreux types de modèles économiques pourraient être explorés par l'institut, différentes sources de recouvrement des coûts étant appropriées aux différents éléments de ses activités. Sept d'entre eux sont résumés ci‑dessous.

154 **Soutien du pays hôte.** La plupart des instituts des Nations Unies sont financés d'une manière ou d'une autre par un soutien substantiel et généreux du pays hôte (et/ou du gouvernement local), qui couvre généralement les coûts d'utilisation (location/achat) et d'entretien de la propriété dans laquelle l'institut est hébergé et qui contribue aux frais de personnel. Pour que l'UIT envisage la création d'un institut indépendant, il faudrait qu'un pays hôte fournisse un bien immobilier et couvre également les frais de personnel et de fonctionnement de base grâce à une dotation d'au moins 50 millions USD environ[[189]](#footnote-189) ou un engagement d'environ 2,5 millions de dollars par an, garanti pendant au moins 5 ans, puis par tranches de 5 ans sous réserve de résultats satisfaisants.

Cette dernière méthode permettrait à l'institut de disposer de revenus nettement plus importants, compte tenu du climat d'investissement actuel, mais elle entraînerait le risque de fermeture après seulement 5 ans[[190]](#footnote-190).

155 **Contributions supplémentaires des pays membres**. De nombreux instituts des Nations unies sont également financés par des contributions supplémentaires des pays membres pour des éléments spécifiques, qu'il s'agisse de manifestations ou de bâtiments. Les pays qui fournissent ces contributions supplémentaires pourraient être mis à l'honneur de plusieurs façons, par exemple en donnant leur nom à des installations particulières (comme un studio d'enregistrement ou une salle de conférence), en faisant figurer leur logo sur tous les documents produits par l'institut ou en organisant des manifestations annuelles et des séries de conférences publiques.

156 **Financement par les contributions régulières des membres.** Les contributions des membres à l'UIT devraient être utilisées pour assurer l'élaboration et la fourniture régulières d'un ensemble de base de ressources de formation pour tous les membres. Les membres s'attendent à recevoir certains services en échange de leurs contributions annuelles, dont l'un des plus importants et des plus visibles est le renforcement des capacités et la formation. Les personnes consultées sont largement d'accord pour dire que l'UIT devrait consacrer une plus grande part de son budget au renforcement des capacités et à la formation[[191]](#footnote-191). En contrepartie, tous les membres ayant acquitté leur contribution pourraient se voir garantir un certain nombre de formations spécialisées supplémentaires gratuites (qui seraient autrement payantes), en plus du matériel mis gracieusement à la disposition de tous en ligne. Les membres pourraient alors être disposés à payer un supplément pour certaines formations additionnelles. Cette option nécessiterait une restructuration substantielle du soutien central actuel de l'UIT au renforcement des capacités et à la formation, qui ne représente, selon les estimations, que 2 à 3% environ des dépenses totales.

157 **Financement conjoint avec des partenaires pour des projets particuliers**. Actuellement, les projets de l'UIT sont financés en partie par des partenaires, mais l'UIT contribue aussi souvent à leur financement. Ces arrangements pourraient être maintenus, bien qu'il soit essentiel que l'institut mette en place des principes et des pratiques de partenariat clairs grâce auxquels ils pourraient être mis en œuvre. L'institut et ses partenaires pourraient également soumissionner pour des activités conjointes de renforcement des capacités et de formation promues par des tiers, tels que des donateurs multilatéraux ou bilatéraux et des fondations. L'élaboration de nouveaux cours de formation qui seraient disponibles gratuitement en ligne pour un apprentissage à son propre rythme serait une occasion passionnante pour l'institut de travailler en collaboration avec des partenaires, et en particulier avec des institutions des Nations Unies travaillant dans des domaines connexes.

158 **Financement par des partenaires.** Les relations avec des partenaires pour la réalisation d'activités de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT risquent de susciter la perception d'un parti pris, que ce soit en faveur d'une entreprise particulière, d'une organisation de la société civile ou d'un État Membre. Toutefois, une fois que des protocoles de partenariat complets et transparents auront été mis en place, un autre moyen de financer les activités consisterait à obtenir le soutien direct des partenaires. L'idéal serait que les partenaires financent directement l'institut, mais cela est difficile à obtenir et, la plupart du temps, les partenaires contribuent en nature.

159 **Facturation du prix de revient direct ou de tarifs réduits pour les activités de renforcement des capacités et de formation.** Idéalement, comme indiqué ci-dessus, toutes les activités de renforcement des capacités et de formation de l'institut devraient être mises gratuitement à la disposition des gouvernements et des régulateurs des États Membres[[192]](#footnote-192). Cela n'est pas toujours possible et la question se pose alors de savoir quel prix d'autres personnes (y compris les non-membres) devraient payer pour suivre une formation. Il est essentiel que les coûts réels de la conception et de l'hébergement de chaque activité de renforcement des capacités et de formation proposée par l'institut soient calculés sur une base systématique claire. Une fois ces montants calculés, l'institut pourrait estimer le nombre de personnes qui doivent être formées, et à quel prix, pour couvrir les coûts et facturer en conséquence. Il serait alors également possible d'envisager une tarification différenciée, de sorte que les personnes qui ont le moins de moyens de participer ne doivent payer qu'une partie du coût total.

160 **Appels d'offres pour des activités particulières.** Un autre moyen pour l'institut de générer des recettes est de lancer des appels d'offres pour des activités supplémentaires en plus de son activité principale. Il s'agit d'un moyen important d'accroître les effectifs, les connaissances spécialisées et l'expérience de l'institut, et ces revenus pourraient également être réinjectés dans le flux de revenus global de l'institut, permettant ainsi d'employer du personnel supplémentaire. Toutefois, si l'institut se concentre trop sur l'obtention de ce type de financement externe, il risque de se détourner de son activité principale, qui est de fournir des services aux membres de l'UIT.

**Section 10: Recommandations**

161 Toute stratégie future à plus long terme de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation dépend fortement des aspirations et des décisions prises par ses membres et des facteurs politiques et culturels plus larges au sein de l'UIT. Il existe aussi d'importantes contraintes structurelles comme les accords existants avec les CE et la nécessité de faire approuver tout changement fondamental par les structures de conférence de l'UIT (Conférence de plénipotentiaires, CMR, CMDT, AMNT), ce qui signifie que tout changement substantiel devra peut-être être mis en œuvre par étapes sur plusieurs années. Il faudrait également élaborer des stratégies de sortie pour les domaines qui ne sont plus nécessaires.

162 Les recommandations suivantes sont fondées sur les données empiriques recueillies lors de l'examen des pratiques existantes au sein de l'UIT (Section 4) sur l'évolution des pratiques en cours dans d'autres organisations (Section 8), sur les avis des parties prenantes et sur les bonnes pratiques existantes en matière de renforcement des capacités et de formation par d'autres entités. Il importe aussi de souligner que l'objectif de ces recommandations est de faire en sorte que l'UIT aille au-delà de ce qui est adéquat et ordinaire et que la qualité du renforcement des capacités et de la formation soit la plus élevée possible pour répondre aux besoins des États Membres[[193]](#footnote-193), des entreprises du secteur privé et des organisations de la société civile.

**10.1 Recommandations à court terme**

163 Cette section présente dix recommandations récapitulatives interdépendantes axées sur les principales mesures pratiques à prendre dans les six prochains mois pour améliorer l'efficacité du renforcement des capacités et de la formation de l'UIT. Toutes ces mesures doivent être prises indépendamment de la recommandation à plus long terme que l'UIT retiendra. Elles concernent toutes l'UIT dans son ensemble, mais dans de nombreux cas, le BDT serait initialement le Secteur chef de file naturel de leur mise en œuvre. Les recommandations sont importantes en elles-mêmes, mais elles jettent aussi les bases d'une approche fondamentalement différente du renforcement des capacités et de la formation à l'UIT, qui sera examinée plus en détail dans la section suivante consacrée aux recommandations à plus long terme.

Recommandation à court terme N° 1: stratégie et approche cohérentes et globales

164 **L'UIT devrait élaborer une stratégie officielle globale pour ses activités de renforcement des capacités et de formation, à la fois pour que le personnel de l'organisation sache exactement à quoi il travaille et pour que les utilisateurs actuels et potentiels sachent très clairement ce qu'ils peuvent attendre**. Les éléments clés à prendre en considération dans l'élaboration de cette stratégie sont les suivants:

• elle devrait établir clairement les dimensions du renforcement des capacités (institutionnelles, organisationnelles et/ou individuelles) sur lesquelles l'UIT se concentre;

• elle devrait être menée à l'échelle de l'UIT, avec la participation de tous les Secteurs et équipes concernés au sein de l'UIT (en particulier le BR, le BDT, le TSB et l'équipe des RH du SG);

• elle devrait viser à améliorer la qualité globale des activités de renforcement des capacités et de formation dispensées par l'UIT en se concentrant davantage et en cessant les activités pour lesquelles elle ne dispose plus d'un avantage concurrentiel;

• elle devrait s'inscrire dans le cadre d'un budget global d'environ 15% des dépenses totales de l'UIT;

• les recommandations à plus long terme indiquent une direction dans laquelle cette stratégie pourrait être conçue.

Recommandation à court terme N° 2: visibilité et présence en ligne

165 **L'UIT devrait élaborer une stratégie de marketing et de publicité claire et intégrée pour toutes ses activités de renforcement des capacités et de formation, notamment pour s'assurer que tous les documents figurant sur son site web (et les portails associés) sont à jour et exacts**[[194]](#footnote-194). Cette stratégie devrait inclure:

• un point d'accès unique en ligne de haute qualité à toutes les informations sur le renforcement des capacités et la formation de l'UIT, vers lequel sont dirigées toutes les mentions de ces activités sur le site web principal de l'UIT;

• une seule personne au sein de l'UIT devrait être responsable de cette présence numérique, et elle devrait avoir de solides compétences en marketing;

• lors de l'élaboration de cette stratégie, l'UIT devrait s'appuyer sur les exemples de bonnes pratiques détaillés dans le présent rapport et s'efforcer de faire en sorte que le nouvel environnement numérique soit largement reconnu comme un leader du marché dans son domaine.

Recommandation à court terme N° 3: simplification et clarification de l'offre de l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation

166 **L'UIT devrait créer un cadre plus simple et plus clair pour ses offres de renforcement des capacités et de formation, fondé sur les objectifs et les résultats de ces activités, afin que le personnel et les utilisateurs externes puissent plus facilement les comprendre ainsi que les modalités selon lesquelles elles sont dispensées.** Ce cadre devrait être fondé sur les objectifs et les résultats d'apprentissage escomptés de la formation et il devrait se concentrer sur les éléments suivants:

• veiller à la clarté de l'objectif de toute activité de renforcement des capacités et de formation et de ses résultats en matière de développement;

• engagement à fournir une formation de la plus haute qualité possible à tout moment;

• souligner que la plus grande partie des activités de renforcement des capacités et de formation à venir sera dispensée en ligne, tout en reconnaissant aussi que le mode présentiel est plus adapté à certains types de formation;

• faire la différence entre les activités de renforcement des capacités et de formation officielles et informelles et reconnaître que les deux sont importantes;

• cessation progressive et appropriée des activités dans tous les domaines qui ne sont plus considérés comme offrant la meilleure qualité, le meilleur rapport qualité-prix et la plus grande pertinence.

Recommandation à court terme N° 4: engagement en faveur de processus rigoureux d'assurance qualité

167 **L'UIT devrait s'engager dans un processus rigoureux d'élaboration d'activités de renforcement des capacités et de formation de haute qualité, efficaces et appropriés, afin que les apprenants puissent être assurés que l'offre est pertinente, de haut niveau et qu'elle leur sera utile, à eux et à leurs organisations.** Il est essentiel que l'UIT mette clairement l'accent sur la qualité des résultats de l'apprentissage, plutôt que sur la quantité de cours dispensés. Cet engagement devrait signifier que toutes ces activités comprennent au minimum:

• une analyse rigoureuse des besoins en matière de renforcement des capacités et de formation de ses membres et de ceux pour qui elle les conçoit;

• clarté dans le titre et la description de toutes ces activités;

• précision dans la définition des objectifs d'apprentissage, qui doivent toujours être directement liés aux besoins d'apprentissage;

• l'accent est clairement mis sur le contenu, la structure et les ressources d'apprentissage de haute qualité, ainsi que sur l'utilisation de la modalité de diffusion optimale;

• le cas échéant, participation d'instructeurs et d'animateurs de formation de grande qualité;

• un engagement fort pour mesurer les résultats réels de l'apprentissage et le suivi ultérieur des apprenants;

• un engagement renforcé en faveur du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports pour toutes les activités de renforcement des capacités et de formation.

Recommandation à court terme N° 5: améliorer la capacité du personnel de l'UIT à assurer des activités de renforcement des capacités et de formation de haute qualité pour les membres et les autres personnes concernées

168 **L'UIT devrait mettre en place des mécanismes permettant à l'ensemble du personnel concerné d'être aussi bien formé que possible à la réalisation d'activités de haute qualité pour les États Membres et les autres parties concernées (voir le point 4 ci-dessus).** Les organisations apprenantes comprennent bien la valeur d'un renforcement des capacités et d'une formation efficaces et savent que, pour mener à bien ces activités, le personnel doit être bien formé à leur conception, leur mise en œuvre et leur évaluation. Tous les fonctionnaires de l'UIT qui participent au développement des capacités et à la formation devraient eux-mêmes bénéficier d'un renforcement approprié de leurs compétences, notamment:

• les lacunes dans l'offre d'apprentissage destinée au personnel qui participe aux activités de renforcement des capacités et de formation devraient être recensées dans le cadre d'un examen continu de leurs besoins d'apprentissage;

• des ressources pédagogiques de haute qualité devraient être conçues pour le personnel de l'UIT, afin qu'il comprenne bien ce qui est nécessaire pour assurer des activités de renforcement des capacités et de formation de haut niveau (cela pourrait être fait en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies);

• tous les fonctionnaires qui jouent un rôle dans le domaine du renforcement des capacités et de la formation devraient suivre ces formations avant d'être autorisés à s'engager dans la conception et la mise en œuvre de telles activités. Les cadres supérieurs concernés devraient montrer l'exemple en suivant ces formations, notamment pour mieux comprendre toutes les étapes et tous les processus liés à leur mise en œuvre.

Recommandation à court terme N° 6: créer un réseau d'anciens participants dynamique et polyvalent

169 **L'UIT devrait créer un réseau d'anciens participants dynamique et polyvalent pour tous ceux qui suivent ses cours, de manière à (a) être bien placée pour pouvoir rendre compte des résultats réels de l'apprentissage (et du développement au sens large) de ceux qu'elle forme, (b) créer une communauté d'anciens participants compétents dont elle pourra ensuite utiliser les services et les conseils, et (c) constituer un réseau plus large de défenseurs de ses activités de renforcement des capacités et de formation.** Il convient de prévoir:

• la nomination d'un responsable des anciens participants compétent dont le rôle est de mettre en œuvre un tel réseau;

• définir et gérer la plate-forme en ligne optimale pour le réseau des anciens participants;

• veiller à ce que le réseau serve avant tout les intérêts des anciens participants afin qu'ils soient désireux de contribuer à la poursuite des travaux de l'UIT dans ce domaine;

• contacter les anciens participants à un rythme régulier et systématique afin d'en savoir plus sur la manière dont les activités de renforcement des capacités et de formation dispensées par l'UIT ont permis d'obtenir des résultats efficaces et appropriés en matière de développement.

Recommandation à court terme N° 7: créer une ligne budgétaire pour toutes les activités de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT

170 **Une ligne budgétaire devrait être créée dans l'ensemble de l'UIT pour toutes les activités de renforcement des capacités et de formation, afin que les niveaux de dépenses et l'optimisation des ressources puissent être identifiés et garantis dans tous les Secteurs et dans l'ensemble de l'Union**. Les aspects particuliers à prendre en compte sont les suivants:

• veiller à ce qu'une seule ligne budgétaire soit créée dans le budget de chaque Secteur pour le renforcement des capacités et la formation et à ce qu'elle puisse être facilement regroupée pour fournir des chiffres pour l'ensemble de l'UIT;

• le personnel est tenu d'attribuer le temps qu'il consacre spécifiquement au renforcement des capacités et à la formation (ce n'est peut-être pas facile, mais il faut s'y efforcer);

• les processus de passation de marchés sont régulièrement vérifiés pour toutes les activités de renforcement des capacités et de formation afin d'inclure des aspects tels que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le pays et le Secteur.

Recommandation à court terme N° 8: l'Académie de l'UIT

171 **Le processus continu de renforcement de la plate-forme de l'Académie de l'UIT devrait être poursuivi à un rythme soutenu, afin que les apprenants soient mieux à même de tirer parti de ses fonctionnalités et qu'elle devienne un pôle d'excellence au sein du système des Nations Unies.** La plate-forme de l'Académie de l'UIT s'est considérablement améliorée dans sa conception et ses fonctionnalités au cours des deux dernières années, mais des progrès sont encore nécessaires pour qu'elle soit à la pointe de ce type d'offre. Les recommandations précises à cette fin, qui s'appuient notamment sur les observations formulées précédemment dans le cadre du présent examen, sont les suivantes:

• un examen approfondi et des échanges avec d'autres prestataires apparentés au sujet du développement de la plate-forme, ainsi que des entretiens sur d'éventuelles plates-formes communes ou fusionnées avec d'autres institutions des Nations Unies, avec des conséquences différentes pour chaque partie;

• des discussions détaillées, en particulier avec le PNUD, sur le travail en cours pour le développement de la plate-forme, et éventuellement une collaboration future dans le contexte de la *Feuille de route pour la coopération numérique* du Secrétaire général de l'ONU;

• la création d'un mécanisme de retour d'information qui demande aux utilisateurs de fournir régulièrement des commentaires sur la conception et la fonctionnalité de la plate-forme.

Recommandation à court terme N° 9: le réseau des Centres d'excellence

172 **Des mesures immédiates devraient être prises à la fois pour rationaliser et pour améliorer la qualité des prestations du réseau des CE, afin que les utilisateurs puissent être assurés de l'excellence de l'offre dans les domaines dont leurs organisations ont un fort besoin**. Le réseau des CE est inégal en matière de qualité et de statut, et bien qu'il soit très prisé, il existe de nombreux domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées. Les accords conclus avec les CE pour le cycle quadriennal actuel doivent être honorés, mais, dans l'intervalle, il est important de tirer des enseignements qui pourront être pris en compte dans la structure future de l'offre globale de l'UIT. À court terme:

• l'UIT, par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux, devrait s'efforcer d'utiliser tous les moyens pour faciliter l'amélioration des performances et des prestations (tant sur le plan quantitatif que qualitatif) des CE dans leurs régions;

• sur la base des réactions des participants et des éléments recueillis pour le présent examen auprès des coordonnateurs des CE, le personnel de l'UIT devrait étudier une série d'options possibles pour l'avenir du programme des CE lors d'un prochain cycle si, pour une raison ou une autre, les recommandations à plus long terme du présent rapport ne sont pas mises en œuvre;

• un nouveau formulaire de retour d'information devrait immédiatement être créé afin de fournir des informations plus détaillées et systématiques sur les besoins des apprenants, la qualité de l'offre et la pertinence des cours pour atteindre les objectifs de leur organisation;

• tous les participants devraient être invités à rejoindre le nouveau réseau d'anciens participants et devraient être invités à donner leur avis 6 mois et 12 mois après leur cours afin qu'il soit possible de mieux apprécier la mise en œuvre des résultats de leur apprentissage;

• la stratégie de marketing des CE devrait être considérablement renforcée.

Recommandation à court terme N° 10: élaborer des partenariats soigneusement conçus et planifiés

173 **L'UIT devrait créer un cadre de partenariat d'apprentissage soigneusement élaboré et clairement articulé, grâce auquel elle pourrait s'engager positivement dans un dialogue transparent avec ses partenaires, afin de mieux mettre en œuvre avec eux des activités de renforcement des capacités et de formation efficaces et impartiales, tout en réduisant les risques pour sa réputation.** Le présent rapport a relevé à plusieurs reprises le risque pour la réputation de l'UIT de s'associer à des entités qui assurent des activités de renforcement des capacités et de formation en son nom auprès de prestataires qui sont considérés par certains comme représentant un secteur ou un intérêt national particulier. Il s'agit d'une question complexe et, dans une certaine mesure, insoluble, mais l'adoption d'une politique officielle et transparente en ce qui concerne ces partenariats peut contribuer à apaiser ces préoccupations, tout en assurant une meilleure qualité de service.

• Le BDT devrait élaborer un cadre clair de partenariat d'apprentissage en s'inspirant des protocoles de partenariat existants de l'UIT pour la création de partenariats.

• Cela devrait également s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes et être conforme aux accords plus larges des Nations Unies comme ceux soutenus par le Bureau des Nations unies pour les partenariats[[195]](#footnote-195).

• Le cadre doit être clair et transparent quant aux avantages et contributions attendus par les partenaires, l'UIT et ses membres.

• L'utilisation informelle du mot "partenariat" dans le contexte du renforcement des capacités et de la formation pour désigner un large éventail de pratiques différentes ne devrait plus être autorisée, à moins qu'elle ne réponde aux définitions de travail du cadre établi.

**10.2 Recommandation à plus long terme**

174 La possibilité pour l'ITU de créer son propre institut est une option convaincante et potentiellement passionnante, comme indiqué à la Section 9 ci-dessus. Toutefois, le coût, la complexité des structures de gouvernance requises et la difficulté de maintenir une entité physique dans un monde de la formation qui devient de plus en plus virtuel donnent à penser que ce n'est peut-être pas le meilleur choix pour l'UIT à l'heure actuelle[[196]](#footnote-196). Au lieu de cela, la recommandation générale à long terme du présent rapport est la suivante:

**L'UIT devrait créer une entité (ou unité)**[[197]](#footnote-197) **centralisée importante dans le cadre de ses structures organisationnelles existantes pour assurer la fonction de service consistant à gérer et à exécuter ses activités de renforcement des capacités et de formation.**

Ce à quoi l'unité pourrait ressembler: une vue d'ensemble sommaire

175 Essentiellement, cette unité remplirait bon nombre des fonctions de l'éventuel institut décrit ci-dessus, mais elle serait moins autonome, ne nécessiterait pas de nouvelles structures de gouvernance complexes et ne serait pas aussi coûteuse. Quatre éléments fondamentaux de l'unité doivent être gardés à l'esprit lors de l'examen de cette recommandation:

• l'unité aurait pour objectif de fournir des services à tous les Bureaux et Départements concernés de l'UIT, de les soutenir et de collaborer avec eux de diverses manières afin d'élaborer ensemble des ressources pédagogiques pertinentes de la plus haute qualité et (le cas échéant) de dispenser des formations, principalement pour les membres, mais aussi pour d'autres personnes;

• il s'agirait initialement d'une équipe d'une quinzaine de personnes spécialisées dans tous les aspects du renforcement des capacités et de la formation liés au mandat de l'UIT (de la conceptualisation et de la conception à la mise en œuvre et à l'exécution). Les membres de l'équipe pourraient être dispersés, mais des synergies pourraient être dégagées si la plupart d'entre eux étaient installés dans des locaux communs;

• elle créerait et entretiendrait un réseau d'anciens participants afin de garantir une évaluation appropriée des résultats de l'apprentissage et la création d'un réseau mondial de pairs composé de personnes formées au sein d'organisations qui s'engagent à utiliser efficacement l'apprentissage pour remplir le mandat de l'UIT, et qui pourraient également se soutenir et s'encadrer mutuellement;

• elle se concentrerait davantage sur la conception et la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités et de formation propres à l'UIT, plutôt que d'aider d'autres organisations à mettre en œuvre de telles activités pour les membres de l'UIT.

L'importance de l'identité de marque

176 L'Académie de l'UIT a déjà établi, dans une certaine mesure, une identité de marque positive, même s'il reste nécessaire de renforcer considérablement cette identité. Tout bien considéré, le présent rapport recommande de relancer cette marque plutôt que de créer une nouvelle marque, réelle ou virtuelle, pour un institut. Le rapport[[198]](#footnote-198) du CCI des Nations Unies (2020) a également formulé des observations fermes sur la nécessité d'une plus grande uniformité de sens autour de l'utilisation du mot "Académie" au sein du système des Nations Unies et l'utilisation actuelle du terme par l'UIT semble correspondre dans l'ensemble à celle de certaines autres institutions des Nations Unies (comme la FAO). Bien que d'autres entités de l'ONU utilisent le terme "institut virtuel" (comme la CNUCED), dans l'usage général, un institut est encore généralement considéré comme une entité physique, et nous suggérons donc que le terme ne soit utilisé que comme tel. En outre, s'il n'y a pas de différence réelle entre un institut virtuel et une académie virtuelle, selon le présent rapport il est probablement préférable de revitaliser une marque virtuelle connue (l'Académie de l'UIT) plutôt que d'en créer une nouvelle[[199]](#footnote-199).

Les caractéristiques essentielles de l'unité

177 Quatre éléments étroitement liés qui contrastent avec les travaux existants de l'UIT sont indispensables à une compréhension plus détaillée du caractère de l'unité proposée:

• **s'appuyer sur l'avantage comparatif de l'UIT***.* Selon la page d'accueil du site web de l'UIT "L'Union internationale des télécommunications (UIT) est l'institution spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication – TIC"[[200]](#footnote-200). Il s'agit toutefois d'un concept très large, qui a été largement contesté au sein du système des Nations Unies et au-delà. La *Feuille de route pour la coopération numérique*[[201]](#footnote-201) du Secrétaire général de l'ONU, par exemple, indique clairement que les TIC constituent un programme à l'échelle des Nations Unies, l'UIT n'étant mentionnée de manière substantielle qu'à trois reprises dans le rapport de juin 2020, en soulignant notamment son rôle potentiel dans le renforcement des capacités[[202]](#footnote-202). Le présent rapport a été commandé par l'UIT et il se concentre donc particulièrement sur ce qui rend l'UIT unique et sur ses principaux avantages concurrentiels en matière de renforcement des capacités et de formation. Il s'agit notamment de la participation d'entreprises privées aux travaux de ses Secteurs, de ses travaux au sein de l'UIT-R sur l'attribution de fréquences et les positions orbitales et de certains travaux de l'UIT-T sur la normalisation[[203]](#footnote-203). Sans oublier le soutien considérable apporté par l'UIT-D aux États Membres de certains des pays les plus pauvres du monde sur le plan économique et la collaboration avec ces États sur des questions comme la réglementation, la cybersécurité et le large bande[[204]](#footnote-204);

• **commencer par comprendre les besoins réels des membres.** Bon nombre des activités actuelles de renforcement des capacités de l'UIT ont tendance à être axées sur l'offre et la manière dont elles répondent aux besoins et exigences réels des membres n'est pas toujours claire. L'UIT doit disposer de moyens systématiques lui permettant de comprendre en profondeur les besoins précis des administrations de chaque État Membre, les meilleurs moyens de réaliser les activités de renforcement des capacités pour et avec elles, les formations qu'elles ont déjà reçues et la manière de mesurer les résultats en matière de développement;

• **comprendre la complexité du marché.** Il existe de nombreux prestataires d'excellents services de renforcement des capacités et de formation dans le domaine des technologies et des communications numériques, à toutes les échelles et à tous les niveaux, dans le monde entier (Section 8). Il est essentiel que l'UIT ne gaspille pas ses ressources limitées en proposant des activités qui font double emploi avec ce qui existe déjà, qu'elle puisse indiquer à ses membres les autres possibilités qui s'offrent à eux et qu'elle puisse également repérer les domaines présentant des lacunes où ses atouts fondamentaux peuvent lui conférer une position de leader sur le marché;

• **exceller dans un nombre d'activités réduit: la qualité est la priorité.** L'UIT ne dispose que de ressources limitées, mais les éléments présentés ici, en particulier dans le cadre de ses mécanismes d'établissement de rapports existants, donnent à penser que la quantité des prestations (apports et résultats) est parfois privilégiée par rapport à la qualité des résultats. Les recommandations finales visent à faire en sorte que l'UIT soit bien placée pour assurer le renforcement des capacités et la formation de ses membres dans les limites des ressources disponibles.

Relations avec d'autres institutions des Nations Unies

178 Le présent rapport a montré que la plupart des institutions des Nations Unies ont au moins une activité de renforcement des capacités en cours concernant la façon dont les technologies numériques peuvent contribuer à leurs mandats de base[[205]](#footnote-205). Il est donc essentiel que l'UIT saisisse cette occasion pour travailler en étroite collaboration avec les autres institutions des Nations Unies concernées afin de les aider à dispenser une formation de qualité optimale à l'utilisation de ces technologies dans le cadre de leurs mandats. La nouvelle unité devrait travailler en étroite collaboration avec le PNUD à la conception et à la mise en œuvre de résultats axés sur le développement, la présence nationale et régionale du PNUD étant un vecteur important pour la réalisation d'activités communes.

Ce que l'unité apporterait en pratique

179 L'unité collaborera de manière souple avec ses collègues d'autres parties de l'UIT, ainsi qu'avec les membres et les partenaires, afin d'élaborer et d'offrir des activités de renforcement des capacités et de formation de la plus haute qualité possible. Il s'agirait notamment de collaborer avec chaque Secteur pour l'aider à élaborer et à mettre en œuvre ses activités de renforcement des capacités selon les modalités décrites ci-dessus pour un institut (Section 8). Les besoins en personnel devraient également être largement similaires à ceux suggérés pour un institut. Un grand nombre de résultats seraient similaires à ceux qui pourraient être fournis par un institut (voir paragraphes 137-144) et ne sont donc pas répétés ici.

180 **La plupart des activités de renforcement des capacités et de formation seront réalisées en ligne**. Comme pour les recommandations relatives à la création d'un institut, il est probable qu'à court terme (au moins en 2021), l'équilibre approximatif des prestations de l'unité soit le suivant:

• formation en ligne (probablement environ 60-70%, comprenant à la fois des cours dirigés par un enseignant et des cours adaptés au rythme de chacun);

• formation en présentiel (probablement environ 10-20%);

• combinaison de cours en ligne et de cours en présentiel (10-20%).

Néanmoins, dans de nombreuses régions du monde la connectivité numérique est encore insuffisante pour permettre un échange interactif de qualité dans la formation, même dans les capitales, et il existe plusieurs situations dans lesquelles la formation en présentiel reste nécessaire, notamment pour fournir des compétences pratiques[[206]](#footnote-206).

181 **Une plate-forme d'apprentissage de la plus haute qualité possible.** De toute urgence, la nouvelle équipe responsable de l'unité devrait passer en revue les autres plates-formes d'apprentissage existantes au sein des Nations Unies, en s'appuyant sur les comparaisons et les suggestions faites dans le présent rapport (paragraphes 85-90). Elle devrait également participer aux initiatives existantes qui explorent la possibilité de créer une plate-forme commune pour des groupes d'institutions des Nations Unies. Tout en reconnaissant les progrès considérables réalisés récemment par le portail de l'Académie de l'UIT, et en notant que les utilisateurs ont des préférences et des attentes très différentes en matière d'environnements d'apprentissage, le présent rapport recommande néanmoins à l'UIT d'envisager la possibilité d'un nouveau redéveloppement substantiel de cette plate-forme, ou si nécessaire d'une reconstruction complète pour la nouvelle unité – bien qu'étant probablement toujours fondée sur la plate-forme Open Source Moodle.

182 **Marketing et analyse des lacunes.** Il serait essentiel que l'équipe ait une excellente connaissance de l'évolution générale des activités de renforcement des capacités et de formation en ligne dans les domaines de spécialisation de l'UIT, non seulement pour rester à la pointe du progrès, mais aussi pour être en mesure de repérer facilement les lacunes qu'elle pourrait combler à l'interface entre les technologies numériques et le développement international. L'unité serait également chargée de la commercialisation et de la distribution de ses processus et produits d'apprentissage.

183 **Liaison avec les partenaires et autres prestataires.** Comme dans le cas d'un éventuel institut (paragraphe 131), l'équipe devra trouver un équilibre délicat entre la collaboration et la concurrence avec d'autres entités, tout en protégeant les principaux avantages concurrentiels de l'UIT. Dans certains cas, il serait judicieux de travailler en étroite collaboration avec des entités qui possèdent des compétences pertinentes qui font défaut à l'UIT, afin de fournir ensemble un service aux membres, alors que dans d'autres cas, il pourrait être judicieux de suggérer aux membres de travailler directement avec une autre entité, car cela serait plus rentable pour eux.

184 **Suivi des anciens participants**. Un aspect fondamental de la mission de l'équipe serait de créer et de maintenir un réseau complet d'anciens participants, à la fois pour soutenir le développement professionnel continu de ceux qui ont participé à la formation, mais aussi pour mieux comprendre les résultats de cette formation en matière d'apprentissage et de développement. Cela s'appuierait sur les activités à court terme recommandées ci-dessus (voir les paragraphes 168 et 174). Dans l'idéal, la plate-forme de suivi des anciens participants serait intégrée à la plate-forme d'apprentissage recommandée ci-dessus, mais il conviendrait de procéder à un examen et à une évaluation minutieux de la solution la plus appropriée[[207]](#footnote-207).

Structure du personnel, localisation et conseil consultatif

185 La **structure du personnel** de la nouvelle unité serait largement similaire à celle requise pour le modèle d'institut examiné en détail ci-dessus, avec quelques révisions des barèmes proposés[[208]](#footnote-208). L'expérience d'autres institutions des Nations Unies donne à penser que de telles unités fonctionnent mieux lorsqu'il existe de bonnes compétences numériques internes, même lorsque la plus grande partie des fonctions de conception sont externalisées. Tous les autres rôles du personnel sont clairement et directement liés aux processus identifiés ci-dessus. On estime que le coût salarial total pour l'UIT serait de 2 569 450 CHF. Ce niveau de financement est un minimum pour pouvoir faire fonctionner l'unité de manière efficace et le présent rapport prévoit que grâce au recours à des financements supplémentaires, en partie par le biais de certains appels d'offres et de l'organisation de cours, les revenus augmenteraient de sorte que les effectifs de l'unité seraient renforcés. Cette augmentation pourrait également être complétée par un programme rigoureux de stages rémunérés[[209]](#footnote-209).

Localisation

186 Le présent rapport recommande que la plupart des membres du personnel de l'unité soient **physiquement installés au siège de l'UIT à Genève**, en raison des synergies que permet la juxtaposition physique et de la nécessité d'entretenir des contacts étroits et réguliers avec les collègues d'autres secteurs[[210]](#footnote-210). Toutefois, cela ne serait pas essentiel pour tout le monde, et la possibilité d'une répartition du personnel pourrait aussi être envisagée, conformément à la politique générale de l'UIT en matière de personnel. Un accord de rotation avec le PNUD, selon lequel différents fonctionnaires du PNUD et des membres de cette unité se relaient périodiquement entre New York et Genève, pourrait également être une option intéressante, contribuant à assurer des synergies et une meilleure compréhension entre les deux institutions.

Gouvernance et mécanismes d'établissement de rapports

187 La place de l'unité dans la **structure organisationnelle** de l'UIT est un élément important à prendre en considération, mais elle dépendra en grande partie des dispositions internes qui fonctionnent le mieux dans le cadre de la structure de gestion existante et des allocations de fonds au sein de l'UIT. Il est recommandé qu'un groupe de conseillers externes, peut-être au nombre de 6 (éventuellement un par région), soit spécifiquement nommé pour soutenir le travail de l'unité, et qu'il rende compte au directeur de l'unité. Cela soulève des questions sur l'avenir de l'actuel GCBI[[211]](#footnote-211), bien qu'une solution serait de continuer à utiliser le GCBI comme un conseil consultatif pour la nouvelle unité. Une autre solution serait d'avoir à la fois un groupe consultatif pour travailler sur les activités quotidiennes et le GCBI pour assurer une fonction de surveillance.

Autres besoins en ressources

188 Une différence fondamentale entre cette recommandation et celle relative à un institut est la réduction substantielle des coûts associés au fait de ne pas avoir à financer un bâtiment avec ses installations connexes. Certaines technologies numériques et certains besoins en matière d'appui seraient moindres et ils pourraient être intégrés dans les frais généraux du nouveau bâtiment du siège de l'UIT[[212]](#footnote-212). Les besoins en équipements et logiciels spécialisés pour l'unité ainsi que l'hébergement et la maintenance du portail resteront néanmoins à la charge du budget.

Une combinaison de modèles commerciaux

189 Les paragraphes 149 à 156 relatifs aux solutions envisageables pour un institut ont mis en évidence sept grands types de modèles commerciaux qu'il pourrait adopter, sur la base d'exemples existants et de bonnes pratiques dans des entreprises et dans d'autres institutions des Nations Unies. Nombre de ces solutions restent pertinentes pour la création de l'unité recommandée, mais pour qu'elle réussisse, l'UIT devrait s'engager fermement à fournir un financement de base nettement plus élevé pour les activités de renforcement des capacités et de formation. Dans la pratique, l'accent mis sur les différents flux de financement est susceptible de changer au fur et à mesure que l'unité évolue, notamment en fonction des besoins des membres et des enseignements tirés sur la manière d'optimiser les ressources.

190 L'unité devrait disposer d'une méthode claire et transparente pour identifier les coûts de chaque activité de formation (en particulier le temps du personnel) afin que des décisions puissent être prises quant à la source de financement pertinente (ligne budgétaire) sur laquelle ils seront imputés. Cela nécessiterait une répartition claire du temps consacré par le personnel de l'unité à chaque activité entreprise, ainsi qu'un nouveau système de comptabilité financière interne à l'unité. Néanmoins, il ne s'agirait que d'un système interne à l'unité qui n'aurait pas de répercussions plus larges à ce stade sur les systèmes budgétaires et comptables de l'UIT[[213]](#footnote-213).

191 Il est également important de disposer d'une souplesse et d'une créativité financières suffisantes pour que l'unité puisse profiter des appels d'offres pour des contrats externes et des possibilités de création de revenus grâce auxquelles elle pourrait employer du personnel supplémentaire.

192 L'unité devrait adopter le principe selon lequel toutes les activités de renforcement des capacités et de formation sont entièrement chiffrées et dotées de ressources, mais une fois que le coût de l'élaboration du contenu de ces cours ou formations a été couvert, toutes les ressources qui en résultent sont mises gratuitement à la disposition des futurs utilisateurs en tant que ressources éducatives libres (OER).

**10.3 Calendrier**

193 Quatre étapes fondamentales dans la mise en œuvre de ces recommandations sont proposées:

• Étape 1: 2021, engagement à la mise en œuvre

• Étape 2: recommandations à court terme à mettre en œuvre en 2021-2022

• Étape 3: création de la nouvelle unité de renforcement des capacités et de formation[[214]](#footnote-214)

• Étape 4: mi-2023, lancement complet

**10.4 Activités existantes**

194 Quatre domaines d'activité ne s'intègrent pas facilement dans les modèles d'un nouvel institut ou d'une nouvelle unité, chacun pour une série de raisons différentes:

• **les centres de transformation numérique (DTC)** (paragraphe 30). Les deux modèles d'institut et d'unité recommandent que l'UIT se concentre sur le renforcement des capacités *institutionnelles* et *organisationnelles* à un niveau supérieur plutôt que de faciliter ou de fournir des solutions pratiques de base sur le terrain, destinées à la population en général[[215]](#footnote-215). La formation qu'un institut ou une unité pourrait dispenser aux gouvernements intéressés (en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies comme l'ONU et l'OIT, ainsi que d'autres partenaires) aurait pour but de permettre aux gouvernements eux-mêmes de déployer une formation efficace aux compétences numériques dans leurs systèmes d'apprentissage tout au long de la vie. Cette initiative aurait de bonnes chances de passer à l'échelle supérieure et, à long terme, d'autonomiser un plus grand nombre de personnes que les centres locaux réunis dans le cadre de l'initiative de réseau de DTC. En outre, il est essentiel que ces initiatives collaborent efficacement avec une large gamme de partenaires locaux et internationaux. Plutôt que de les lier à un petit nombre de partenaires privilégiés de l'UIT, il serait préférable que l'UIT organise des formations pour les gouvernements sur la manière de créer leurs propres partenariats numériques avec le secteur privé, la société civile et d'autres institutions internationales. Il n'y a cependant aucune raison pour que les DTC ne puissent pas continuer à être soutenus en tant qu'initiative distincte par le BDT;

• **le réseau des Centres d'excellence**. Les Centres d'excellence sont en quelque sorte un terme impropre, et bien que certains d'entre eux aient offert des possibilités de formation précieuses et excellentes pour des individus dans le passé, ils sont de qualité variable et le modèle économique sur lequel ils sont fondés est aussi une source de préoccupation (paragraphes 29 et 172). Il existe peu de données donnant à penser que les CE ont contribué de manière significative à l'amélioration des résultats en matière de développement, bien qu'ils aient certainement permis aux participants individuels d'obtenir des certificats de réussite qu'ils apprécient. Si les États Membres ont toujours besoin de ce type de formation, le personnel de la nouvelle unité devrait mettre à profit la période précédant la fin des accords actuels avec les CE, en 2022, pour créer un nouveau modèle de courtage et/ou de partenariat grâce auquel l'UIT pourra faciliter plus efficacement l'accès aux meilleures des nombreuses possibilités de formation de haute qualité qui existent dans le monde. Il est prévu que la nouvelle offre de formation de haute qualité de l'unité elle-même fournisse une grande partie des principales activités de renforcement des capacités et de formation dont ont besoin les États Membres;

• **la Division du développement des capacités et des compétences (CSD**). Il est recommandé que la nouvelle unité centrale remplace la CSD, sans être nécessairement située au sein du BDT. Le fait que l'unité soit située au centre de l'UIT faciliterait les interactions avec tous les Bureaux et toutes les entités de l'organisation dans son ensemble. Le personnel actuel de la CSD qui souhaite passer à la nouvelle unité pourrait facilement y être accueilli;

• **les programmes de formation (SMTP, QoSTP, IoTTP et ICT&CCTP) et le programme de master eMCM**. Quelle que soit la recommandation à long terme qui sera adoptée, l'équipe responsable devra s'attacher à exceller dans un nombre d'activités réduit. D'après les données disponibles à ce jour, ces programmes de l'UIT ont attiré un nombre relativement faible de personnes et n'ont pas encore donné les résultats escomptés. En outre, il existe de nombreux autres cours de niveau supérieur et programmes de master auxquels les personnes qualifiées et intéressées pourraient demander à participer. S'il existe une forte demande de la part des membres, un institut ou une unité pourrait recenser les meilleurs programmes existants et, par le biais de sa fonction de courtage, chercher à obtenir des réductions de coûts pour les membres. Il pourrait en outre chercher à nouer des partenariats avec un petit nombre de prestataires existants de la plus haute qualité, en contribuant, s'il y est invité, à l'élaboration de leurs programmes, voire en créant des programmes conjoints.

Si l'UIT souhaite conserver l'une ou l'autre des activités détaillées ci-dessus, elles pourraient facilement continuer à relever de la compétence du BDT, mais être administrées de manière totalement distincte de l'institut ou de l'unité.

**Section 11: Conclusions**

195 Le présent rapport est fondé sur les idées et les contributions de plus de 500 personnes, dont environ 8% travaillent actuellement à l'UIT. Bien que l'UIT jouisse d'un grand respect de la part de ses membres et qu'ils soient satisfaits de l'adéquation de son offre actuelle en matière de renforcement des capacités et de formation, le moment est venu de changer radicalement d'approche si l'UIT et ses membres souhaitent devenir à l'avenir un fournisseur établi et de premier plan au niveau mondial de ce type d'activités dans le domaine des technologies numériques et des télécommunications. L'UIT est bien placée pour devenir un chef de file parmi les institutions des Nations Unies dans ce domaine, notamment grâce à ses Membres de Secteurs et des établissements universitaires qui participent à ses travaux. Toutefois, pour y parvenir, elle doit faire preuve d'une ambition et d'une concentration renouvelées. Pour devenir extraordinaire, elle devra faire preuve de capacité d'anticiper afin de répondre aux besoins des administrations de ses États Membres, d'ambition afin d'être la meilleure dans ce qu'elle peut réaliser et d'engagement afin de fournir le financement nécessaire pour offrir des ressources et des activités de haute qualité. L'UIT doit s'appuyer stratégiquement sur ses avantages concurrentiels uniques et chercher à être la meilleure dans ses activités. Pour ce faire, elle devra exceller dans un nombre de domaines réduit au lieu de disperser ses talents et ses compétences.

196 La principale recommandation à long terme du rapport est que l'UIT devrait créer une unité centralisée forte pour assurer un renforcement des capacités et une formation de haute qualité dans tous ses Secteurs. Cette option est préférable à celle d'un institut quasi-indépendant, et permettrait d'assurer une grande partie des mêmes fonctions.

197 Le choix, cependant, dépend de ce que veulent les membres de l'UIT. Si les ressources nécessaires étaient disponibles et s'il existait une volonté de créer un institut quasi-indépendant, il s'agirait d'une option réalisable et convaincante. Toutefois, pour réussir, il faudrait un financement considérable, une direction efficace, des structures de gouvernance solides et un soutien total de la part des membres. Dans l'ensemble, la conclusion du présent rapport est que la création d'une nouvelle unité centralisée est une recommandation plus solide, moins risquée et plus durable que la création d'un nouvel institut.

198 Il est à tout le moins nécessaire que l'UIT mette en œuvre dès que possible les dix recommandations à court terme contenues dans le présent rapport, afin de ne pas perdre de terrain face à ses concurrents, tant au sein du système des Nations Unies qu'au-delà. Si elle ne prend pas dès maintenant des mesures décisives, son rôle de principal fournisseur de services de renforcement des capacités et de formation dans les domaines relevant de son mandat sera compromis. Ces recommandations à court terme sont simples, réalisables et devraient être mises en œuvre indépendamment des préférences de l'UIT à plus long terme.

199 Plus généralement, le rapport présente cinq incidences plus larges que l'UIT doit prendre en considération:

• **l'équilibre entre le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles et la formation.** Cette question concerne aussi bien d'autres institutions des Nations Unies que l'UIT, mais il faut décider, dans un contexte de ressources limitées, si l'UIT souhaite assurer le renforcement des capacités à chacun de ces trois niveaux. Le rapport recommande de se concentrer principalement sur les deux premiers niveaux, car cela permettra aux gouvernements et aux régulateurs eux-mêmes de mieux faire profiter des avantages des TIC et des télécommunications toutes les personnes vivant à l'intérieur des frontières de leur État et l'aide de l'UIT aura ainsi une portée beaucoup plus étendue que si elle se concentrait principalement sur l'aide à un nombre plus limité d'individus;

• **le besoin de trouver un équilibre entre la conception et la fourniture de ses propres ressources de renforcement des capacités et de formation et le fait d'aider les autres à les fournir aux membres.** Il ressort de l'ensemble de ce rapport que les nouvelles structures à mettre en place devraient viser principalement à permettre à l'UIT de concevoir et de fournir ses propres ressources de renforcement des capacités et de formation de haute qualité, plutôt que de se contenter de faciliter l'accès des membres à la formation dispensée par d'autres. Les accords de courtage et de partenariat pourraient continuer à soutenir ce dernier aspect si les membres le demandent, mais le rapport recommande que l'UIT se concentre surtout sur les domaines dans lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel évident;

• **la nécessité de donner la priorité au renforcement des capacités et à la formation dans le plan 2020‑2023 de l'UIT et par la suite.** Le renforcement des capacités et la formation ne figurent pas en bonne place dans le plan actuel de l'UIT. Les Membres et le Conseil doivent se mettre d'accord sur le degré précis d'importance qu'ils souhaitent leur accorder, et selon le présent rapport le moment est idéal pour leur accorder une priorité beaucoup plus élevée, afin que l'UIT puisse s'imposer de plus en plus comme une institution des Nations Unies de premier plan dans le domaine de l'apprentissage numérique au service du développement;

• **les mécanismes de budgétisation et d'établissement de rapports.** Le rapport recommande la mise en place rapide de nouveaux mécanismes de budgétisation afin de pouvoir rendre compte de manière complète et transparente des coûts et des recettes de tous les aspects des activités de renforcement des capacités et de formation au sein de l'UIT et de contribuer ainsi à garantir la qualité des prestations;

• **un engagement en faveur de l'excellence**. C'est aussi l'occasion pour l'UIT de s'engager à nouveau en faveur de l'excellence dans l'exécution. Pour cela, il faut accepter de laisser tomber les projets et les initiatives hérités du passé à mesure que les priorités et les ordres du jour changent, même lorsque ces changements sont le résultat d'externalités comme le COVID-19. Il se peut donc que les activités de chaque Secteur doivent être reconsidérées à la lumière du principe selon lequel il faut exceller dans un nombre de domaines réduit plutôt que de mener plus ou moins convenablement un grand nombre d'activités.

**Annexes**

**Annexe 1: Cahier des charges pour le contrat CTR-S-BDT-2020-007**

**Historique**

L'une des missions fondamentales de l'UIT tient au renforcement des capacités dans le domaine du développement des technologies numériques, conformément aux résolutions adoptées par la Conférence mondiale de développement des télécommunications et par la Conférence de plénipotentiaires. Cette mission est mise en œuvre au moyen de divers programmes et projets, dont la plate-forme de cyberapprentissage de l'Académie de l'UIT, le réseau de Centres d'excellence de l'UIT, des ateliers régionaux et nationaux de renforcement des capacités, ainsi qu'une série d'autres activités de formation menées à bien en collaboration avec des partenaires issus du secteur privé, d'établissements universitaires et d'autres professionnels de la formation. Les activités de renforcement des capacités couvrent tous les domaines d'activité de l'UIT, de la gestion du spectre, des communications hertziennes et fixes, de l'IoT et de la radiodiffusion numérique jusqu'à la cybersécurité, l'économie et l'innovation numériques, l'inclusion numérique et les questions de politique générale liées à l'Internet. Les activités de renforcement des capacités s'adressent principalement aux membres de l'UIT, notamment aux responsables gouvernementaux, aux autorités de régulation, aux entreprises de télécommunications et de TIC, ainsi qu'à d'autres professionnels du domaine des technologies numériques et au public en général.

De plus amples informations sur les travaux de l'UIT en matière de renforcement des capacités sont disponibles sur les sites web de l'UIT: <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Pages/Regional-Presence.aspx>

<https://www.itu.int/en/events/Pages/Upcoming-Workshops-and-Seminars.aspx>

<https://academy.itu.int/>

**Mandat**

Le consultant entreprendra une analyse et un examen approfondis des activités actuelles de formation et de renforcement des capacités et évaluera les besoins pour la création d'un institut de formation à l'UIT (l'"étude").

Plus précisément, l'étude doit couvrir les éléments suivants:

**A Contexte et historique**

Le consultant examinera l'environnement mondial des activités/programmes de renforcement des capacités et de formation dans le domaine des technologies numériques, y compris ceux proposés par le système des Nations Unies (par exemple, la Banque de technologie des Nations Unies) et les organisations du secteur privé concernées et d'autres acteurs principaux, les outils et les plates-formes d'apprentissage utilisés ainsi que les méthodes appliquées, et situera l'approche de l'UIT en matière de formation et de renforcement des capacités dans le contexte mondial. Il s'agira notamment d'examiner les modèles commerciaux existants pour l'offre de formation utilisés par les organisations internationales et les prestataires de formation privés (par exemple, gratuit, payant, virtuel, etc.).

**B Bilan des activités de renforcement des capacités actuellement proposées par l'UIT**

Le consultant fera le point sur les activités de renforcement des capacités actuellement menées par l'UIT (y compris les trois bureaux et le Secrétariat général, ainsi que les commissions d'études) et ses partenaires, notamment celles qui sont dispensées dans le cadre de l'Académie de l'UIT, et par le biais de partenariats avec le réseau des Centres d'excellence et d'autres prestataires de formation. Le bilan portera sur les aspects qualitatifs et quantitatifs des activités et devrait comprendre les éléments suivants:

• types d'ateliers et de cours, publics cibles, langue utilisée et modèles financiers;

• évaluation de la qualité des méthodes d'organisation des ateliers et des formations;

• évaluation de l'efficacité des activités de renforcement des capacités;

• inventaire du matériel de formation de l'UIT et évaluation qualitative de ce matériel;

• évaluation des ressources financières et humaines allouées par l'UIT.

**C Lacunes existantes et domaines à améliorer**

Sur la base des points (1) et (2) ci-dessus, le consultant identifiera les lacunes et les domaines à améliorer en matière de formation, notamment les sujets traités, les publics cibles et les méthodes de formation. L'évaluation tiendra compte de ce qui est déjà proposé sur le marché par d'autres institutions de formation et entités similaires créées par le système des Nations Unies ou d'autres acteurs, et déterminera les principaux avantages concurrentiels et les marchés de niche de l'UIT. Elle permettra également de déterminer si l'UIT est "adaptée à sa mission" dans le domaine du développement des compétences et de la formation.

**D Évaluation de la demande en faveur d'un nouvel institut de formation**

Sur la base des points (1) à (3) ci-dessus, le consultant évaluera les besoins pour la création d'un nouvel institut de formation de l'UIT (physique et/ou virtuel). Cette évaluation comprendra un examen des principaux objectifs, des domaines d'action, des fonctions, des méthodes de prestation et des groupes cibles d'un tel institut. Le consultant étudiera en outre la manière dont ce nouvel institut de formation pourrait avoir une incidence sur les activités de renforcement des capacités actuellement menées par l'UIT, y compris celles qui sont dispensées dans le cadre de l'Académie de l'UIT, ou être relié à ces activités, afin d'éviter les doubles emplois et de mettre en commun les ressources.

**E Besoins de ressources et structure de gouvernance d'un nouvel institut de formation**

Le consultant élaborera une proposition détaillée décrivant les ressources humaines et financières nécessaires à la création, au fonctionnement et à l'entretien d'un institut de formation de l'UIT, sur la base d'un modèle économique durable. Le consultant élaborera également une structure de gouvernance détaillée pour un tel institut en incluant le rôle de l'UIT et des autres parties prenantes.

**F Autres options permettant d'améliorer les activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités**

Outre la soumission d'une proposition de création d'un nouvel institut de formation (voir 4 et 5 ci‑dessus), le consultant devra présenter d'autres options pour renforcer le travail de l'UIT en matière de renforcement des capacités, en tenant compte des programmes, plates-formes et activités de formation existants. Ces options pourraient inclure la création de partenariats avec des instituts de formation existants (ONU, universitaires, privés), l'amélioration des programmes de formation actuels, l'introduction de nouvelles stratégies de formation et d'apprentissage, entre autres. Toute option/modèle de rechange devrait inclure les besoins en ressources humaines et financières.

**G Recommandations**

Sur la base de ce qui précède, le consultant formulera des recommandations sur la marche à suivre. Les recommandations doivent tenir compte de la méthode de gestion axée sur les résultats appliquée par l'UIT et doivent être novatrices (c'est-à-dire ajouter aux travaux antérieurs entrepris par l'UIT dans ce domaine ou s'en écarter).

**Annexe 2: Comment la structure et les méthodes du rapport
répondent au cahier des charges**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Élément pertinent du cahier des charges** | **Section correspondante du rapport** | **Pages du rapport** | **Publications et ressources en ligne** | **Documents et site web de l'UIT** | **Enquêtes** | **Groupes de discussion** | **Entretiens** |
| **Contexte, historique et examen de l'environnement mondial (A)** | Sections 1, 2, 3 et 8 | 10 pages  |  |  |  |  |  |
| **Bilan des activités de renforcement des capacités actuellement proposées par l'UIT (B)** | Sections 4 et 6 | 10 pages  |  |  |  |  |  |
| **Lacunes existantes et domaines à améliorer (C)** | Sections 5 et 7 (et 8)  | 5 pages |  |  |  |  |  |
| **Évaluation de la demande en faveur d'un nouvel institut de formation (D)** | Section 9 | 25 pages |  |  |  |  |  |
| **Options permettant d'améliorer les activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités**  | Section 9 | Comme ci‑dessus |  |  |  |  |  |
| **Besoin de ressources et structure de gouvernance d'un nouvel institut de formation**  | Section 9 | Comme ci‑dessus |  |  |  |  |  |
| **Recommandations** | Sections 10 et 11  | 11 pages |  |  |  |  |  |
| **Annexes** | Partagées | 10 pages  |  |  |  |  |  |

**Annexe 3: Un cadre pour l'examen du renforcement des capacités
et de la formation de l'UIT**[[216]](#footnote-216)

| **Nomenclature** | **BDT (UIT-D)** | **TSB (UIT-T)** | **BR (UIT-R)** | **SG** (et ensemble de l'UIT) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Officiel*** (lorsqu'il y a une mention explicite et une intention de proposer des activités de renforcement des capacités ou de formation) |
| **Formations (en présentiel, mixtes ou en ligne) (guidées par un instructeur ou adaptées au rythme de chacun)**  | En ligne par la plate‑forme de l'Académie Par les CE Par un partenaire universitaire Par des institutions partenairesEn classe, études en ligne et autoformations  | En ligne (cours A.1) |  |  |
| Cours NGN[[217]](#footnote-217) |
| **Séminaires/Webinaires** | Séminaires | Webinaires | Séminaires (WRS, RRS) (actuellement davantage de webinaires) (et davantage effectués au niveau régional) |  |
| **Programmes de formation** | SMTPQoSTPIoTPPICT&CCTP | (voir sous réunions de commissions d'études) | SMTP (avec le BDT) |  |
| **Programmes de master** | eMCM |  |  |  |
| **Formations pratiques**  | Formations pratiques | Formations pratiques BSG[[218]](#footnote-218) | Formations pratiques (en atelier) |  |
| **Ateliers** | Ateliers en présentiel (voir aussi groupes régionaux et commissions d'études)  | Ateliers (juste avant ou juste après réunions de commissions d'études, réunions de groupes régionaux et réunions de groupes spécialisés) | Ateliers régionaux Ateliers intersectoriels Ateliers interrégionaux  |  |
| **Stages** |  | StagesSécurité FIGI  |  |  |
| **Formation régionale (souvent sur mesure en réponse à des demandes de membres)**  | Activités de formation régionales  | Activités de formation régionales (fournissant activités et experts) | Activités de formation régionales  |  |
| **Formation thématique spécifique (parfois sur mesure en réponse à des demandes de membres)** | Formation spécifique dans des domaines thématiques prioritaires  |  |  | Formation pour PME par le biais de Telecom World |
| **Réunions de commissions d'études** | Avec ateliers  | Ateliers juste avant ou juste après des réunions de commissions d'études  |  |  |
| **Conférences et colloques[[219]](#footnote-219)** |  | Conférence kaléidoscopeL'IA au service du bien socialColloque FIGIConférence "La voiture branchée de demain"U4SSC | Colloques (souvent liés à des réunions de commissions d'études) |  |
| **Réunions et manifestations** | Réunions et manifestations |  |  |  |
| **Mentorat** |  | Mentorat par le biais de commissions d'études | Mentorat (comme le Réseau de femmes; aussi pour les Présidents/Vice‑Présidents de commissions d'études et de conférences) | Formation pour les PME par le biais de Telecom World |
| **Jeux de questions-réponses** |  | Jeu de questions-réponses BSG[[220]](#footnote-220) |  |  |
| **Programmes distincts** | ITC[[221]](#footnote-221)DTC |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ***Informel*** *(lorsqu'il n'y a pas de mention explicite ou d'intention délibérée de proposer des activités de renforcement des capacités ou de formation par l'UIT et généralement pas de financement direct de l'UIT pour la participation, mais où les participants acquièrent des connaissances et une expérience précieuses)* |
| **Publications de l'UIT** | Publications | Publications | Publications | Publications |
| **Participation à des réunions de commissions d'études** | Participation à des réunions de commissions d'études | Participation à des réunions de commissions d'études | Participation à des réunions de commissions d'études |  |
| **Participation à des conférences et colloques** | CMDT | AMNT | CMR[[222]](#footnote-222) | SMSICMTIConférence de plénipotentiairesTelecom World (et Forum) |
| **Ateliers de sensibilisation et ateliers régionaux**  |  |  |  |  |
| **Réunions** | Colloque mondial sur le renforcement des capacités dans le domaine des TIC;Réunion des partenaires universitaires de l'UIT  |  |  |  |
| **Conférences publiques**  |  | Conférences |  |  |
| **Séminaires/Webinaires** |  | Webinaires |  |  |

**Annexe 4: Principaux domaines de chevauchement entre les domaines thématiques du RC&F et les activités de renforcement des capacités et de formation proposées par d'autres institutions des Nations Unies**

Ce tableau donne une indication de l'étendue des activités de renforcement des capacités et de formation proposées par d'autres institutions des Nations Unies en ce qui concerne les technologies numériques et les télécommunications. Les chiffres spécifiques indiquent le nombre de cours et d'activités répertoriés comme résultats de recherches sur les plates-formes des institutions relatives au renforcement des capacités et à la formation (lorsqu'elles disposent de telles plates-formes);  indique les mentions relatives à une autre forme de renforcement des capacités dans ces domaines dans leur documentation et sur leurs sites web[[223]](#footnote-223). Son but est de montrer que de nombreuses autres institutions des Nations Unies assurent des activités de renforcement des capacités et de formation dans les domaines thématiques prioritaires actuels du BDT et, bien qu'il ne puisse s'agir que d'une approximation, il est probable que ce tableau représente une sous-estimation de l'étendue de ces activités.

|  | **Cybersécurité** | **Inclusion numérique** | **Écosystème de l'innovation numérique** | **Services et applications numériques** | **Télécommunications d'urgence** | **Environnement** | **Réseaux et infrastructure numérique** | **Politiques et réglementation** | **Statistiques** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coordonnateurs des grandes orientations du SMSI[[224]](#footnote-224)** |
| FAO (Académie)[[225]](#footnote-225) |  | 3 | 1 | 9 |  | >10 | 5 | P |  |
| OIT (CIFOIT)[[226]](#footnote-226) |  |  | 1 | 3 | P |  |  |  |  |
| ITC[[227]](#footnote-227) |  | P |  | P |  |  | P | P |  |
| CNUCED[[228]](#footnote-228) |  | P | P | P |  | P |  | P |  |
| DEAES-ONU[[229]](#footnote-229) |  | P |  |  |  |  |  | P | P |
| PNUD[[230]](#footnote-230) |  |  | P | P |  |  |  | P | P |
| UNESCO[[231]](#footnote-231) | P | P | P | P |  |  |  | P | P |
| PNUE[[232]](#footnote-232) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| UPU[[233]](#footnote-233) |  |  |  | P |  |  |  | P | P |
| OMM[[234]](#footnote-234) |  | P | P |  |  | P |  |  |  |
| **Autres institutions et groupes des Nations Unies**[[235]](#footnote-235) |
| AIEA[[236]](#footnote-236) | P |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OACI[[237]](#footnote-237) | P |  |  | P |  |  |  | P |  |
| FIDA[[238]](#footnote-238) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| FMI[[239]](#footnote-239) |  |  19 |  3 | 8 |  |  | 7 | 26[[240]](#footnote-240) | 30 |
| OMI[[241]](#footnote-241) | P |  |  | P |  |  | P | P |  |
| CESAP[[242]](#footnote-242) |  |  |  | P | P |  |  | P |  |
| SG-ONU |  |  |  |  |  |  |  | P |  |
| HCR[[243]](#footnote-243) | P | P | P |  |  |  |  | P |  |
| UNICEF[[244]](#footnote-244) |  | 33 | 18 | 53 |  |  | 13 |  |  |
| UNIN[[245]](#footnote-245) |  | P | P |  |  |  |  |  |  |
| UNITAR (cours)[[246]](#footnote-246) | 11 | 86 | 59 |  | 21 | 203 |  | 172 | 41 |
| ONUDC[[247]](#footnote-247) | P |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNPAN[[248]](#footnote-248) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| Banque de technologie des Nations Unies[[249]](#footnote-249) |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNU[[250]](#footnote-250) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| ONU-Femmes[[251]](#footnote-251) |  | P |  | P |  |  |  |  |  |
| OMT |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| OMPI[[252]](#footnote-252) |  |  | P |  |  |  |  | P |  |
| Groupe Banque mondiale[[253]](#footnote-253) | 4 | 27 | 58 | 47 |  | 23 | 15 | 28 | 3 |

**Annexe 5:** **Répartition régionale des experts recrutés pour les programmes de formation du BDT/de l'Académie**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Région**[[254]](#footnote-254) | **SMTP** | **QoSTP** | **IoTTP** | **CCTP** | **Total** |
| **Afrique** |  |  | 3 |  | 3 |
| **Amériques** | 8 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| **États arabes** |  |  |  |  |  |
| **Asie et Pacifique** | 2 |  | 2 | 1 | 5 |
| **CEI** | 1 |  |  |  | 1 |
| **Europe** | 10 | 11 | 8 | 7 | 36 |
| **Total** | **21** | **14** | **16** | **13** | **64** |

**Annexe 6: Caractéristiques des modèles financiers pour le RC&F dans le domaine des TIC et des télécommunications**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Motifs** | **Recettes** | **Dépenses** | **Risques** | **Avantages** | **Exemples** |
| **Commercial** (activité principale) | Profit | Les clients paient tous les coûts, bénéfices | Personnel, matériel, exécution | Marché insuffisant pour couvrir les coûts | Souple, conscience des enjeux financiers | Universités, entreprises de formation |
| **Commercial** (responsabilité sociale des entreprises) | Identité et portée de la marque  | Bénéfices sur les ventes de l'activité principale | Personnel, matériel, exécution | Pertes financières | Renforce le profil positif de l'entreprise | Cisco, Huawei |
| **Partenariat** (entièrement partagé) | Profit; établissement de la marque; réseautage | Les clients paient tous les coûts, bénéfices | Personnel, matériel, exécution | Marché insuffisant, mais coûts partagés | Risques partagés, mise en commun des compétences spécialisées |  |
| **Courtage** | Maximiser la portée avec un minimum de moyens | Une part des recettes totales | Réseautage | Faibles, mais doit gérer la qualité de service des chargés de l'exécution  | Moins d'engagement financier, petite équipe, peu de compétences spécialisées internes |  |
| **Service aux membres**  | Fournir un service aux membres, identité de marque  | Cotisations des membres (ne fonctionne généra-lement que si peu de membres en profitent pleinement) | Personnel, matériel, exécution | Contenu et exécution inappropriés, ressources insuffisantes pour assurer la gratuité  | Constitution d'un réseau, réponse aux attentes des membres  | Organisations professionnelles, organisations internationales  |
| **Biens communs mondiaux** | Fournir des ressources gratuites, image de marque  | Fondations, donateurs | Principale-ment OER | Contrôle de la qualité, mise à jour, renouvellement du financement, exécution | Gratuit pour les utilisateurs finals  | Organisations de la société civile  |

**Annexe7: Scénarios pour améliorer les activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT**

Six "scénarios" différents pour l'avenir du renforcement des capacités et de la formation à l'UIT ont été élaborés sur la base des données recueillies dans le cadre du présent examen. Tous sont des résultats logiques des données et des comparaisons avec d'autres prestataires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies. Ils ont été présentés à l'équipe de l'UIT chargée de cet examen, afin de savoir ce qu'elle pensait des forces et des faiblesses de chacun. L'intention était d'encourager la conversation et de permettre au personnel concerné de l'UIT d'apporter un éclairage supplémentaire à l'examen et de contribuer ainsi aux recommandations finales du présent rapport. Quatorze personnes ont aimablement participé à la "session d'examen des scénarios", animée en ligne au moyen d'un Jamboard[[255]](#footnote-255). Un résumé de chacun des six scénarios est présenté ci-dessous.

• Scénario 1: **renforcement des capacités et formation permettant explicitement aux gouvernements de travailler avec l'UIT et au sein de cette dernière**. Ce scénario vise à faire en sorte que tous les membres soient en mesure de collaborer efficacement avec l'UIT en matière de renforcement des capacités et de formation. Il met l'accent sur le renforcement des capacités et la formation institutionnels et organisationnels.

• Scénario 2: **amélioration de l'exécution des modalités existantes**. Ce scénario repose sur l'amélioration de ce que l'UIT fournit actuellement en matière de renforcement des capacités et de formation, en reconnaissant que les membres, dans leur majorité, prisent ces activités. Il vise à améliorer l'approche actuelle sans apporter de changements structurels ou stratégiques majeurs.

• Scénario 3: **modèles de courtage** (les variantes comprennent le courtage pur et les partenariats). Il existe de nombreux autres fournisseurs de services de renforcement des capacités et de formation de haute qualité qui se situent aux côtés de l'UIT et dont les offres sont assez similaires. En effet, une grande partie de l'offre actuelle de l'UIT est en fait fournie par ces autres entités. Par conséquent, il n'y a guère d'intérêt pour l'UIT d'allouer des ressources importantes pour tout refaire elle-même. Les réseaux et la réputation de l'UIT peuvent être utilisés pour trouver les prestataires les plus pertinents et de la plus haute qualité et pour fournir des services par le biais d'accords de courtage et de partenariat.

• Scénario 4: **unité centralisée de formation et perfectionnement et de RC&F**. Ce scénario se fonde sur un avenir où l'UIT est un spécialiste du renforcement des capacités et de la formation de grande qualité – en tant qu'organisation apprenante qui fournit des ressources d'apprentissage pertinentes et de grande qualité. Il nécessite la création d'une unité centrale qui combine la prestation interne (formation et perfectionnement) et externe (RC&F) – qui pourrait être située au sein du Secrétariat général.

• Scénario 5: **institut avec différents modèles possibles** (virtuel, physique, mixte). Ce scénario repose sur la création d'un institut pour le renforcement des capacités et la formation en tant qu'entité distincte de l'UIT. Un institut pourrait prendre plusieurs formes, et chacune d'entre elles nécessiterait l'allocation de fonds importants, tant pour les coûts initiaux que pour les coûts permanents.

• Scénario 6: **fourniture de ressources mondiales pour la citoyenneté numérique individuelle tout au long de la vie**. Ce scénario se fonde sur un avenir où l'UIT joue un rôle beaucoup plus large dans le renforcement des capacités et la formation et fournit des ressources et des formations à un public mondial, tant au niveau des individus que des organisations.

**Annexe 8:** **Activités pour l'échange de connaissances et de savoir-faire
dans le domaine des radiocommunications**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Nombre de téléchargements de publications accessibles en ligne gratuitement (millions)** | 0,9 | 1,0 | 1,7 | 1,57 |
| **Nombre de manifestations sur le renforcement des capacités organisées par le BR ou avec son appui (sur place ou à distance)** | 25 | 38 | 37 | 34 |
| **Nombre de participants aux manifestations sur le renforcement des capacités organisées par l'UIT et le BR ou avec leur appui (nombre cumulé pour la période entre deux CMR)** | 1 518 | 737 | 1 363 | 669 |
| **Nombre d'activités d'assistance technique et de manifestations connexes auxquelles participe le BR** | 93 | 100 | 111 | 110 |
| **Nombre de pays recevant une assistance technique de la part du BR ou participant à des manifestations techniques du BR** | 78 | 61 | 62 | 74 |
| **Nombre de participants aux conférences et assemblées de l'UIT-R et aux réunions connexes des Commissions d'études de l'UIT-R (sur place ou à distance)/manifestations connexes** | 8 972/38 | 6 042/48 | 7 061/52 | 4 560/47 |
| **Nombre de pays participant aux séminaires et ateliers, aux réunions des commissions d'études et des groupes de travail et à des manifestations connexes de l'UIT-R (sur place ou à distance)** | 161 | 130 | 78 | 137 |

**Annexe 9: Aperçu des entretiens formels menés dans le cadre
du présent examen**

Un total de 65 entretiens formels (n = 26 femmes; n = 39 hommes) ont été menés pour le présent examen, dont beaucoup de participants avaient été spécifiquement recommandés à l'équipe chargée de l'examen. Toutes les personnes interrogées ont reçu la garantie que leur identité resterait confidentielle pour l'équipe de Jigsaw. Pour des raisons de confidentialité, les entretiens n'ont pas été enregistrés, mais des notes détaillées ont été prises, et celles-ci ont été stockées dans des fichiers cryptés protégés par un mot de passe sur des disques durs séparés non connectés à l'Internet. Tous les entretiens ont duré au moins une heure, et certaines personnes ont été interrogées plusieurs fois. Un petit nombre de personnes ont préféré fournir des réponses écrites aux questions. Le tableau ci‑dessous donne un aperçu de la structure des entretiens.

| **Type d'organisation** | **Organisations/Secteurs représentés**[[256]](#footnote-256) |
| --- | --- |
| **UIT** | BDT |
|  | BR |
|  | SG |
|  | TSB |
|  | Bureaux régionaux |
|  | GCBI |
|  |  |
| **Institutions (et instituts) des Nations Unies**  | FAO UNICEFUNU (et instituts)UNITARUNSSCCIFOITPNUDUNESCO (et ses instituts)  |
| **Organisations/fondations internationales**  | ARINCTOCTUDiploICANNITSO |
| **Organisations de formation et du secteur privé**[[257]](#footnote-257) | GSMAUKTAUSTTI |
| **Organisations universitaires et de recherche (y compris CE)** | Plusieurs d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes |
| **Consultants** | Plusieurs |
| **Représentation et couverture nationales** (sans compter les fonctionnaires de l'UIT, des Nations Unies et d'organisations internationales, qui ont ajouté une diversité supplémentaire considérable et des informations relatives aux pays sur la base de leurs carrières précédentes)  | CanadaChineGhanaKenyaPologneArabie saoudite Trinité et TobagoEAURU |

Un petit nombre de personnes interrogées ont également participé aux trois groupes de discussion qui ont été organisés dans le cadre du présent examen. En outre, les membres de l'équipe chargée de l'examen ont également procédé à une observation participative lors de formations et d'ateliers organisés par certaines des organisations susmentionnées.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Tous les entretiens ont été menés par Zoom compte tenu des difficultés liées à la pandémie de COVID-19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir, par exemple, ONU (2020) *Rapport du Secrétaire général: Feuille de route pour la coopération numérique*, New York: Nations Unies. Le "renforcement des capacités" est mentionné 16 fois, les pp.12-13 étant spécifiquement consacrées au renforcement des capacités numériques. Voir également le groupe de réflexion du Parlement européen (2017) Understanding capacity-building/capacity development: Un concept central de la politique de développement, <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2017)599411>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Un résumé succinct est disponible à OCDE, Déclaration de Paris et Accra Agenda for Action, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Kurbalija, J. (2012) What is the difference between training and capacity development?, *Diplo Blog*, <https://www.diplomacy.edu/blog/what-difference-between-training-and-capacity-development>. [↑](#footnote-ref-4)
5. Voir Thomas, V. (2006) Linking individual, organizational, and institutional capacity building to results, *Capacity Development Briefs de la Banque mondiale*, numéro 19, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9585/389150Capacity0D1Brief11901PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; PNUD (2009) Capacity Development: a UNDP Primer, New York: PNUD. [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir, par exemple, [https://www.itu.int/en/Pages/covid-19.aspx](https://www.itu.int/fr/Pages/covid-19.aspx); bien que l'on puisse également comparer l'impression visuelle de ceci avec celle de l'UNESCO <https://en.unesco.org/covid19> et l'UNDP's <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html.COVID-19> responses. Il est néanmoins intéressant de noter qu'aucun des 20 rapports sur la page des interventions face au COVID-19 du SG de l'ONU <https://www.un.org/en/coronavirus/un-secretary-general> (au 21 septembre 2020) n'était spécifiquement lié au rôle des technologies numériques. [↑](#footnote-ref-6)
7. ONU (2020) *Rapport du Secrétaire général: Feuille de route pour la coopération numérique*, New York: Nations Unies. [↑](#footnote-ref-7)
8. ONU (2020) *Rapport du Secrétaire général: Feuille de route pour la coopération numérique*, New York: Nations Unies, p.24. [↑](#footnote-ref-8)
9. Bien que le mandat du BDT en matière de renforcement des capacités (Objectif 5) soit défini comme suit *"Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, afin d'améliorer les compétences en ce qui concerne la mise en place et l'utilisation de réseaux et d'applications de télécommunication/TIC et encourager l'inclusion numérique des personnes ayant des besoins particuliers, par exemple les personnes handicapées, par le biais d'activités de sensibilisation et de formation, du partage d'informations et de compétences ainsi que de la production et de la diffusion de publications pertinentes".* <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/MandateStrategy.aspx>. [↑](#footnote-ref-9)
10. UIT, Résolution 71 (Rév. Dubaï, 2018): *Plan stratégique de l'Union pour la période 2020-2023*, [https://www.itu.int/en/council/planning/Pages/default.aspx](https://www.itu.int/fr/council/planning/Pages/default.aspx). [↑](#footnote-ref-10)
11. Dans une grande partie de ses travaux documentés et sur le site web de l'UIT, le terme anglais "capacity building" est toujours utilisé beaucoup plus fréquemment que "capacity development". Dans le reste du présent rapport, toutefois, le terme "capacity developement" est utilisé systématiquement, à moins que ne soit cité directement un document où "capacity building" est toujours utilisé. (Note du traducteur: dans le présent rapport, les expressions anglaises "capacity building" et "capacity development" sont tous deux traduites en français par "renforcement des capacités"). [↑](#footnote-ref-11)
12. Pour des exemples de l'importance des activités informelles, voir Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N-A. and Fowler, A. (eds) (2010) *Capacity Development in Practice*, London et Washington DC: Earthscan. [↑](#footnote-ref-12)
13. Visibles dans le sens où ils sont présentés sur le site web de l'UIT et sur le portail de l'Académie, et donc évidents pour un regard extérieur. Il est beaucoup plus difficile de trouver des détails sur les ateliers et les séminaires en présentiel sur les sites web de l'UIT, bien que certains soient répertoriés dans le calendrier des manifestations. <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>. [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://academy.itu.int>. [↑](#footnote-ref-14)
15. UIT (2013) Aperçu des activités de l'UIT en matière de renforcement des capacités humaines: exposé à la 2ème réunion du GCBI, Missenden Abbey, <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_meeting_presentation.pdf/>, donne un aperçu historique utile de l'évolution d'une grande partie des activités actuelles de renforcement des capacités de l'UIT. [↑](#footnote-ref-15)
16. UIT BDT (2015) Stratégie pour la mise en œuvre des programmes de formation de l'Académie de l'UIT, version finale. [↑](#footnote-ref-16)
17. L'exception étant les réponses françaises à la question sur l'utilisation du processus "Mes factures". [↑](#footnote-ref-17)
18. Au cours de la période d'examen, la plate-forme de l'Académie a connu d'autres évolutions continues qui ont amélioré sa fonctionnalité et sa clarté, mais l'équipe d'examen n'a pas pu accéder à un journal de tous ces changements. De nombreux commentaires dans ce rapport sont fondés sur l'état de la plate-forme en juillet 2020, lorsque son contenu et sa fonctionnalité ont été examinés. [↑](#footnote-ref-18)
19. UIT (2018) Processus et procédures opérationnels applicables au réseau des Centres d'excellence de l'UIT, Genève: UIT. [↑](#footnote-ref-19)
20. UIT (2019) *Centres of Excellence: Performance Evaluation Report 2015-2018*, Genève: UIT. Ce rapport s'appuie en grande partie sur une enquête réalisée par les CE. [↑](#footnote-ref-20)
21. Liste des CE par région, <https://academy.itu.int/centres-excellence/coe-cycles/coe-cycle-2019-2022>. Cette liste ne comprend que 28 CE, bien que plusieurs documents de l'UIT mentionnent 29 CE dans le cycle actuel. [↑](#footnote-ref-21)
22. Document – Statistiques des cours des CE 2016-2019. [↑](#footnote-ref-22)
23. Voir par exemple les ateliers interrégionaux pour la CMR-19, [https://www.itu.int/en/ITU-R/conferences/wrc/2019/irwsp/Pages/default.aspx](https://www.itu.int/fr/ITU-R/conferences/wrc/2019/irwsp/Pages/default.aspx). [↑](#footnote-ref-23)
24. De nombreux ateliers sont organisés en marge ou dans le cadre de manifestations de l'UIT (<https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>.). Un examen des activités en 2019 montre que, sur l'ensemble des manifestations qui ont eu lieu, la majorité étaient des réunions de commissions d'études, de groupes de travail de commissions d'études ou de groupes de travail, soit 68% du total. L'UIT-T a organisé la plus grande proportion de manifestations, avec 77% du total. L'UIT-D a organisé 11% des manifestations, l'UIT‑R 9%, et le SG de l'UIT 3%. Les manifestations ont eu lieu dans 71 pays différents. Sur l'ensemble des manifestations, 43% ont été conclues, 41% ont été confirmées, 7% ont été annulées, 5% ont été mises en œuvre, 2% ont été planifiées et 1% ont été reportées. Il convient de noter, en particulier à la lumière des manifestations prévues jusqu'en 2020, que déjà en 2019, la modalité la plus populaire était en ligne (37%), suivie par le présentiel en Suisse (26%) et en Chine (5%). [↑](#footnote-ref-24)
25. [https://www.itu.int/en/ITU-R/seminars/Pages/default.aspx](https://www.itu.int/fr/ITU-R/seminars/Pages/default.aspx); voir aussi documents RAG20 et RAG16. [↑](#footnote-ref-25)
26. Voir par exemple [https://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-mahttps://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-ma...](https://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-mahttps%3A/studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-ma...%20) de 2015. [↑](#footnote-ref-26)
27. <https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201912/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-27)
28. Il faut reconnaître que la décision prise à la PP-18 de faire en sorte que les bureaux régionaux du BDT représentent par la suite l'ensemble de l'UIT est toujours en cours d'élaboration, bien que l'alignement croissant de certains bureaux avant cette date ait contribué à faciliter les choses. [↑](#footnote-ref-28)
29. À l'exclusion des projets archivés et des projets "à la recherche de fonds". [↑](#footnote-ref-29)
30. Programme PME UIT Telecom World 2019, <https://www.ituaj.jp/wp-content/uploads/2019/03/WT19-Flyer-SMEs.pdf>. [↑](#footnote-ref-30)
31. Parfois aussi appelés programmes de formation complets. [↑](#footnote-ref-31)
32. Bien que le terme "haut niveau" semble avoir été défini de manière assez souple, beaucoup ont considéré qu'il s'agissait d'un niveau de master. Les principaux documents de référence sont les suivants: HCBD BDT ITU (2015) Strategy for delivery of ITU Academy training programmes Final Version; et ITU (sans date) Guidelines for the Quality Assurance Assessment of the ITU Academy Training Programmes. [↑](#footnote-ref-32)
33. Le siège de l'UIT s'emploie actuellement à convertir les modules de synthèse de ces programmes en cours autogérés en ligne qui seront dispensés par l'Académie de l'UIT. [↑](#footnote-ref-33)
34. Programme de formation à la gestion du spectre SMTP de l'Académie de l'UIT (2013): une initiative de l'Académie de l'UIT, <https://drive.google.com/drive/folders/1mW8ST5QkNQSGKhy9smEBektAelR0AMSg>. Entre parenthèses, on peut noter que ce choix de sigle (SMTP) semble étrange pour une organisation axée sur les technologies numériques, puisqu'il est plus largement utilisé pour désigner le Simple Mail Transfer Protocol. [↑](#footnote-ref-34)
35. UIT Académie BDT UIT (2014) Rapport sur le Programme de formation à la qualité de service (QoSTP), <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/QoS%20TP%20report.pdf>. [↑](#footnote-ref-35)
36. HCB UIT (pas de date) Rapport sur le programme de formation IOT (IOT TP), https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/IoT%20TP%20Report.pdf. Ce programme est terminé et prêt à être commercialisé. [↑](#footnote-ref-36)
37. Voir également la récente campagne de l'OIT et de l'UIT sur les compétences numériques, qui est présentée sur la plate-forme de l'Académie de l'UIT comme l'une des principales activités de renforcement des capacités et de formation de l'UIT <https://academy.itu.int/main-activities/ilo-itu-digital-skills-campaign>. Étant donné qu'il s'agit davantage d'une campagne que d'une offre de renforcement des capacités et de formation de la part de l'UIT, nous n'en parlerons pas davantage ici. [↑](#footnote-ref-37)
38. Voir [https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/ITUInternetTrainingCentres(ITC).aspx](https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/ITUInternetTrainingCentres%28ITC%29.aspx). Il est recommandé que, dans la mesure du possible, l'UIT supprime ces informations périmées de son site web. [↑](#footnote-ref-38)
39. <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-39)
40. UIT (2019) Initiative des centres de transformation numérique. [↑](#footnote-ref-40)
41. Voir bulletins d'information disponibles à l'adresse <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative/dtc-news>. [↑](#footnote-ref-41)
42. UITR (2019) Initiative des centres de transformation numérique. [↑](#footnote-ref-42)
43. Phase de conception de l'I-CoDI, présentation du lancement, septembre 2020. Voir aussi webinaires de l'UIT (2020) Diaporama et rapport sur le dialogue Web concernant le Centre international d'innovation numérique de l'UIT (I-CoDI), 29 juin 2020. [↑](#footnote-ref-43)
44. <https://academy.itu.int/index.php/main-activities/curriculum-development/online-master-communication-management-emcm>. Les frais de scolarité s'élèvent à 4,20 USD, chaque partie étant facturée séparément; voir ci-dessous la section sur les ressources pour un examen plus détaillé du modèle financier. [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://www.ukta.co.uk/graduation-at-the-university-of-rwanda/>. Outre le MCM, il propose également un master en droit des technologies de l'information et des communications, en collaboration avec l'AFRALTI et l'Université ouverte de Tanzanie. (<http://www.ukta.co.uk/accredited-training-qualifications/>) [↑](#footnote-ref-45)
46. <https://www.afralti.org/emcm-july-2020-intake/> [↑](#footnote-ref-46)
47. Plus récemment, par exemple, voir Satellite Communications Symposium 2019 – S.C. Bariloche, <https://www.itu.int/en/ITU-R/space/workshops/2019-SatSymp/Pages/default.aspx>, où les participants ont eu l'occasion de se rassembler autour "d'exposés et de débats sur les technologies de pointe pour les télécommunications par satellite et les missions spatiales, les plans nationaux relatifs aux systèmes spatiaux ainsi que les aspects réglementaires et commerciaux des services spatiaux". [↑](#footnote-ref-47)
48. Réseau de femmes pour la CMR-19, <https://www.itu.int/en/ITU-R/study-groups/rsg4/rwp4a/NOW4WRC19/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-48)
49. <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>. Le TSB ne considère pas cette activité comme un type de renforcement des capacités officiel, mais elle est incluse ici parce que son site web la traite comme telle. [↑](#footnote-ref-49)
50. Un agenda des manifestations, régulièrement mis à jour, est publié à l'adresse <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>.

Au sujet de l'importance de l'apprentissage informel, voir: Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giuancaspro, M.L., and Morciano, D. (2015) Formal and informal learning in the workplace: a research review, International Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>; Adamo, A. (2008) IDRC's strategic evaluation of capacity development: a cross-case study analysis, <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47605/IDL-47605.pdf?sequence=1>. [↑](#footnote-ref-50)
51. Cette distinction peut, par exemple, être remarquée selon qu'une publication est répertoriée sous la page principale des publications de l'UIT https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/... ou dans la section BDT du site de l'UIT à l'adresse https://www.itu.int/en/ITU-D/... [↑](#footnote-ref-51)
52. Il est évident, mais néanmoins important, de noter que le passage complet aux réunions en ligne signifie qu'il est beaucoup plus difficile d'organiser ce type de mise en réseau et d'apprentissage informels. [↑](#footnote-ref-52)
53. Il convient de souligner que ces enquêtes ont été distribuées par les trois Bureaux au nom de l'équipe chargée de l'examen aux personnes ayant suivi l'une de leurs activités de renforcement des capacités et de formation (y compris en ligne et en présentiel). En ce qui concerne les réponses en anglais sur le dernier cours entrepris en ligne (dirigé par un responsable), 60,8% des réponses étaient en ligne, 11,5% en présentiel (dirigé par un responsable) et 18,2% en ligne (auto-apprentissage); 59,7% des cours ont été suivis en 2020. [↑](#footnote-ref-53)
54. UIT (2019) Ordre de service N° 19/12 Manuel sur la passation des marchés. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ces raisons comprennent l'équité entre les régions, le désir de contribuer au renforcement des capacités au sein de ces institutions par leur participation au réseau plus large des CE et à d'autres activités de l'UIT, ainsi que la proximité et donc la facilité de déplacement pour une formation en présentiel. Ce dernier point, cependant, s'estompe à mesure que la formation est dispensée en ligne, notamment en raison du COVID-19. [↑](#footnote-ref-55)
56. UIT, Lignes directrices pour l'élaboration du contenu des modules des programmes de formation de l'Académie de l'UIT. [↑](#footnote-ref-56)
57. UIT, Lignes directrices pour l'examen par les pairs. [↑](#footnote-ref-57)
58. UIT, Processus d'approbation du contenu. [↑](#footnote-ref-58)
59. Académie de l'UIT, Lignes directrices pour l'exécution des programmes de formation de l'UIT. [↑](#footnote-ref-59)
60. Il convient toutefois de noter que le CCTP était lui-même en cours de révision au cours de la période d'examen. [↑](#footnote-ref-60)
61. Un taux de réussite élevé est très important pour attirer un grand nombre d'étudiants et donc des recettes à l'avenir. [↑](#footnote-ref-61)
62. Voir, en particulier, UIT, Lignes directrices pour l'examen par les pairs, et UIT, Lignes directrices pour l'évaluation de l'assurance qualité des programmes de formation de l'Académie de l'UIT. [↑](#footnote-ref-62)
63. Voir par exemple les conseils rigoureux, mais simples et clairs, disponibles dans le cadre d'assurance qualité de l'UNITAR (2018), Genève: UNITAR. [↑](#footnote-ref-63)
64. UIT (2019) Centres d'excellence: Rapport d'évaluation des performances 2015-2018, Genève: UIT. [↑](#footnote-ref-64)
65. On peut également noter que les "Lignes directrices pour l'élaboration du contenu des modules pour les programmes de formation de l'Académie de l'UIT" ne mentionnent pas non plus la nécessité d'avoir des objectifs d'apprentissage. [↑](#footnote-ref-65)
66. Rapport du Secrétaire général. Projet de budget 2020-2021, [https://www.itu.int/dms\_pub/itu-s/md/19/cl/c/S19-CL-C-0015!!PDF-E.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/19/cl/c/S19-CL-C-0015%21%21PDF-E.pdf). Il est intéressant de noter que deux d'entre eux sont mentionnés dans l'Objectif R.3 relatif à l'amélioration des connaissances du BR (l'ensemble de l'objectif R.3 utilise 27,51% des ressources prévues pour l'objectif UIT-R et 10,19% des ressources prévues pour l'UIT); l'autre est mentionné dans l'objectif D.2 relatif au renforcement des États Membres par le BDT (l'ensemble de l'Objectif D.2 utilise 19,53% des ressources prévues pour l'objectif UIT-D et 7,03% des ressources prévues pour l'UIT). La formation est mentionnée sous les Objectifs D.2, D.3, D.4 et la formation en cours d'emploi. [↑](#footnote-ref-66)
67. On dispose de quelques chiffres concernant les coûts de fonctionnement des commissions d'études, des ateliers et des séminaires, mais ceux-ci comprennent bien d'autres éléments que le renforcement des capacités et la formation. Pour le budget 2020-21, l'UIT-R prévoit donc de consacrer 1,46 million CHF aux commissions d'études et 780 000 CHF aux séminaires et ateliers; l'UIT-T prévoit de consacrer 2,39 millions CHF aux commissions d'études et 600 000 CHF aux séminaires et ateliers; et l'UIT-D 796 000 CHF aux réunions des commissions d'études (les séminaires et ateliers sont inclus dans les activités et programmes). [↑](#footnote-ref-67)
68. pwc (2020) *Examen de la présence régionale de l'UIT*, p.165, au sujet du temps consacré aux groupes en 2019 par le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de zone. [↑](#footnote-ref-68)
69. En tant qu'auteurs du présent rapport, nous sommes particulièrement reconnaissants au département des finances de l'UIT pour les efforts considérables qu'il a déployés afin de produire ces chiffres. [↑](#footnote-ref-69)
70. Sur la base des dépenses totales de l'UIT (en milliers de CHF) en 2016 de 149 879, 2017 de 195 615, 2018 de 184 365 et 2019 de 244 640 (d'après les documents officiels de l'UIT Document C20/42-F et Document C17/9-F). [↑](#footnote-ref-70)
71. pwc (2020) *Examen de la présence régionale de l'UIT*, p.165, au sujet du temps consacré aux groupes en 2019 par le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de zone. [↑](#footnote-ref-71)
72. Sur la base de frais de personnel totaux pour l'année se terminant le 31 décembre 2017 de 148 748 000 CHF, comme indiqué dans UIT (2017) Rapport de gestion financière pour l'exercice 2017 (non vérifié), Conseil 2018, Document C18/42-F. [↑](#footnote-ref-72)
73. Sur la base de frais de personnel totaux pour l'année se terminant le 31 décembre 2019 de 203 942 000 CHF, comme indiqué dans UIT (2020) Rapport de gestion financière pour l'exercice 2019, Conseil 2020, Document C20/42-F. [↑](#footnote-ref-73)
74. Toutefois, comme indiqué plus haut, de nombreux avantages intangibles en matière de réputation doivent également être pris en compte dans les raisons pour lesquelles les CE pourraient vouloir participer au réseau. Le coût total de ces avantages n'a pas été déterminé, mais il devrait être facilement disponible au sein de l'UIT. [↑](#footnote-ref-74)
75. Ces chiffres sont inclus dans ceux du Tableau 1. [↑](#footnote-ref-75)
76. "Les Amériques" ne désigne pas seulement les états-Unis, mais aussi le Canada et l'Amérique latine. [↑](#footnote-ref-76)
77. La part prise par l'UIT sur la contribution du partenaire pour financer son fonctionnement interne. [↑](#footnote-ref-77)
78. Le coût total de ces dernières n'a pas été déterminé, mais devrait être facilement disponible au sein de l'UIT. [↑](#footnote-ref-78)
79. Il se peut que ces informations soient effectivement à la disposition de l'équipe de direction de chaque Secteur, mais nous n'en avons pas été informés. Une grande partie de l'approximation a été fondée sur les chiffres du BDT. [↑](#footnote-ref-79)
80. Les citations ci-dessous sont toutes issues des enquêtes auprès des participants. [↑](#footnote-ref-80)
81. Cette formulation est utilisée ici car la première phrase de la page "A propos de..." du site web de l'UIT indique que "L'Union internationale des télécommunications (UIT) est l'institution spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication – TIC" (<https://www.itu.int/en/about/Pages>). Elle est utilisée pour englober tous les aspects du travail de l'UIT. [↑](#footnote-ref-81)
82. Bien que le commentaire précédent d'un État Membre sur la fiabilité financière doive également être noté. [↑](#footnote-ref-82)
83. Voir, par exemple, le rôle de Cisco dans la nouvelle initiative DTC. [↑](#footnote-ref-83)
84. Voir, par exemple, le travail de Diplo et de certaines des autres organisations mentionnées dans cette section. [↑](#footnote-ref-84)
85. <https://www.netacad.com/>. [↑](#footnote-ref-85)
86. <https://e.huawei.com/uk/publications/global/ict_insights/201907041409/talent-ecosystem/huawei-ict-academy> [↑](#footnote-ref-86)
87. <https://www.ericsson.com/en/portfolio/training-offerings> [↑](#footnote-ref-87)
88. <https://docs.microsoft.com/en-us/learn/> [↑](#footnote-ref-88)
89. <https://software.intel.com/content/www/us/en/develop/topics/ai/training.html> [↑](#footnote-ref-89)
90. <https://www.khws.co.uk/work/samsung-academy/> [↑](#footnote-ref-90)
91. <http://univ.zte.com.cn/eLearningweb/en/ZTE_Certification/ZTECC/> [↑](#footnote-ref-91)
92. <http://rgmttc.bsnl.co.in/>. Voir aussi Talwar, E. et Sharma, N. (2014) A study of training and development practices adopted by BSNL, IJSR, 3(9), 229-232, [https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/recent\_issues\_pdf/2014/September/September\_2014\_1493015030\_\_68.pdf](https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-%28IJSR%29/recent_issues_pdf/2014/September/September_2014_1493015030__68.pdf). [↑](#footnote-ref-92)
93. Voir, par exemple, Cordell, K. (2020) The International Telecommunications Union: the most important UN Agency you have never heard of, CSIS, <https://www.csis.org/analysis/international-telecommunications-union-most-important-un-agency-you-have-never-heard>. [↑](#footnote-ref-93)
94. <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025/>. [↑](#footnote-ref-94)
95. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/10/2046146/0/en/Digital-Transformation-Market-Worth-3-294-Billion-by-2025-Growing-at-a-CAGR-of-22-7-from-2019-Global-Market-Opportunity-Analysis-and-Industry-Forecasts-by-Meticulous-Research.html>. [↑](#footnote-ref-95)
96. <https://icdleurope.org/about-us/> [↑](#footnote-ref-96)
97. [https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence#](https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence) [↑](#footnote-ref-97)
98. <https://www.digitalskillsfoundation.org/> [↑](#footnote-ref-98)
99. <https://digitalskillsglobal.com> [↑](#footnote-ref-99)
100. <https://iide.co/about-us/> [↑](#footnote-ref-100)
101. <https://mdec.my/digitalskillstrainingdirectory/page/15/> [↑](#footnote-ref-101)
102. <https://www.acm.org/> [↑](#footnote-ref-102)
103. <http://www.awc-hq.org/home.html> [↑](#footnote-ref-103)
104. <https://www.ieee.org/> [↑](#footnote-ref-104)
105. <https://www.cssl.lk/> [↑](#footnote-ref-105)
106. <http://itan.org.ng/> [↑](#footnote-ref-106)
107. <https://www.bcs.org/> [↑](#footnote-ref-107)
108. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:20006:-2:ed-1:v1:en> [↑](#footnote-ref-108)
109. <https://www.cen.eu/news/brief-news/pages/news-2019-032.aspx> [↑](#footnote-ref-109)
110. <https://www.bsigroup.com/en-GB/industries-and-sectors/ICT-and-telecoms/> [↑](#footnote-ref-110)
111. <https://www.gatesfoundation.org/> [↑](#footnote-ref-111)
112. <https://hewlett.org/about-us/> [↑](#footnote-ref-112)
113. Voir, par exemple, <https://www.varkeyfoundation.org/>, et <https://digitalskillsglobal.com> [↑](#footnote-ref-113)
114. <https://www.gsma.com/training/> [↑](#footnote-ref-114)
115. <https://ustti.org/> [↑](#footnote-ref-115)
116. <https://www.findamasters.com> [↑](#footnote-ref-116)
117. C'est ce qui explique en partie la création par le Secrétaire général des Nations Unies de la Feuille de route pour la coopération numérique <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. L'ensemble des huit domaines clés de la feuille de route proposée sont déjà mis en œuvre, dans une mesure plus ou moins grande, par une large gamme de parties prenantes, notamment par l'UIT. Le présent rapport se concentre particulièrement sur le rôle futur de l'UIT dans cet espace, reconnaissant que la "Feuille de route" existe et que l'UIT doit jouer un rôle de premier plan avec le PNUD dans la création d'un nouveau cadre pour le renforcement des capacités internationales dans le domaine du numérique dans son contexte. [↑](#footnote-ref-117)
118. Secrétaire général des Nations Unies (2020) Feuille de route pour la coopération numérique, New York: Nations Unies. [↑](#footnote-ref-118)
119. Dans le domaine de la gouvernance de l'Internet, par exemple, elle a fourni des liens spécifiques par l'intermédiaire de l'Académie de l'UIT avec les organisations internationales suivantes: Diplo, ICANN, Internet Society (ISOC), OMPI et OTC. Plus largement, l'Académie de l'UIT répertorie 21 organisations de différents types comme ses partenaires (<https://academy.itu.int/main-activities/partnerships>), même si, dans la pratique, elle dispense des formations en collaboration, ou agit en tant qu'intermédiaire, avec et pour de nombreuses autres entités. [↑](#footnote-ref-119)
120. Voir par exemple les informations figurant dans Unwin, T., Weber, M., Brugha, M. et Hollow, D. (2017) The future of learning and technology in deprived contexts, Londres: Save the Children, mis à jour en 2018 dans un ouvrage pour l'UNICEF et disponible à l'adresse <https://unwin.wordpress.com/2018/06/29/interesting-practices-in-the-use-of-icts-for-education/>. Voir aussi les travaux de EdTech Hub, <https://edtechhub.org/>, et tous les travaux réalisés par l'UNESCO dans le cadre de la Semaine de l'apprentissage mobile, <https://en.unesco.org/mlw/2019>. [↑](#footnote-ref-120)
121. Bien que des organisations de la société civile participent à certaines de ses activités, l'UIT reste avant tout une institution des Nations Unies publique-privée dont les membres sont des gouvernements et des entités du secteur privé (avec quelques établissements universitaires). [↑](#footnote-ref-121)
122. Moodle est un système de gestion de contenu et d'apprentissage (LMS/CMS) libre et gratuit écrit en PHP et construit par le projet Moodle coordonné par le siège de Moodle et soutenu financièrement par plus de 80 sociétés de services partenaires de Moodle à travers le monde. Il existe cependant un très grand nombre de LMS dans le secteur de l'éducation et des entreprises qui pourraient être utilisés. G2, par exemple, a récemment passé en revue quelque 371 LMS d'entreprise <https://www.g2.com/categories/corporate-learning-management-systems>. Dans le secteur de l'éducation, il existe également de nombreuses plates-formes, le rapport 2020 de eLearning Industry mettant en évidence 19 LMS fondés sur le nuage, avec en tête Docebo, Adobe Captivate Prime, TalentLMS, SAP Litmos LMS et LearnUpon LMS <https://elearningindustry.com/the-best-learning-management-systems-top-list>. [↑](#footnote-ref-122)
123. <https://www.itu.int/en/general-secretariat/Pages/hrmd.aspx>; voir organigramme <https://www.itu.int/en/council/ties/Documents/charts/20_HRM.pdf>. [↑](#footnote-ref-123)
124. L'UNESCO n'est pas incluse dans cette analyse car, bien qu'une grande partie de son travail soit considérée comme relevant du renforcement des capacités, elle ne dispose pas de son propre portail d'apprentissage. En revanche, l'un de ses instituts, l'Institut international de planification de l'éducation (IIPE), possède son propre portail d'apprentissage (<https://learningportal.iiep.unesco.org/en>) qui, dans une certaine mesure, remplit cette fonction, bien qu'il soit conçu pour répondre aux besoins des planificateurs et des décideurs de l'éducation. Le modèle d'institut de l'UNESCO est examiné plus en détail dans la section principale suivante. [↑](#footnote-ref-124)
125. <https://elearning.fao.org/> [↑](#footnote-ref-125)
126. <https://elearning.fao.org/mod/page/view.php?id=4534> [↑](#footnote-ref-126)
127. <https://www.itcilo.org/>. Pour un examen récent d'une partie de ses travaux, voir Krueck, O.J. (2020) Evaluation of training and learning activities: thematic area "skills development", ECCOS, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Evaluation%20Report_ITCILO_SkillsDev_by%20ECCOS.pdf>. [↑](#footnote-ref-127)
128. CIFOIT (2020) États financiers et rapport de l'auditeur externe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/CC%2083_5_1%20EN%20final.pdf>. [↑](#footnote-ref-128)
129. <https://agora.unicef.org/> [↑](#footnote-ref-129)
130. <https://www.totaralearning.com/>. Totara Learn est une plate-forme puissante, flexible et ouverte construite au-dessus de la plate-forme Moodle et fournit un système de gestion de l'apprentissage, des fonctions de gestion des performances et de participation des employés. [↑](#footnote-ref-130)
131. <https://unitar.org> [↑](#footnote-ref-131)
132. <https://unccelearn.org/>, date: 3 novembre 2020. [↑](#footnote-ref-132)
133. <https://unssc.org/> [↑](#footnote-ref-133)
134. <https://newunkampus.unssc.org/> [↑](#footnote-ref-134)
135. <https://claned.com/> [↑](#footnote-ref-135)
136. Dumitriu, P. (2020) *Politiques et plates-formes d'appui à la formation: améliorer la cohérence, la coordination et la convergence. Rapport du Corps commun d'inspection*, JIU/REP/2020/2, Genève: ONU, p.48. [↑](#footnote-ref-136)
137. Dumitriu, P. (2020) *Politiques et plates-formes d'appui à la formation: améliorer la cohérence, la coordination et la convergence. Rapport du Corps commun d'inspection*, JIU/REP/2020/2, Genève: ONU, p.63. [↑](#footnote-ref-137)
138. Pour une vision contrastée, voir par exemple Jin, Z. (1999) Organizational innovation and virtual institutes, Journal of Knowledge Management, 3(1), 75-83, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673279910259420/full/html>; Helmholtz Virtual Institutes <https://www.helmholtz-berlin.de/projects/hvi/index_en.html>, Rang, A. (2017) Could ‘virtual institutes' boost academic research?, *Medium*, <https://medium.com/e-residency-blog/could-virtual-institutes-boost-academic-research-117ddb036828>, [↑](#footnote-ref-138)
139. Il y a un certain chevauchement avec la section précédente où le CIFOIT est à la fois un fournisseur de formation et un centre (agissant de manière similaire à un institut). Cette section, cependant, se concentre sur les structures et les questions institutionnelles, alors que la précédente se concentre surtout sur les questions de formation et de plate-forme. [↑](#footnote-ref-139)
140. Le terme "vrai" est utilisé pour désigner des entités physiques dotées d'un personnel important et qui sont au moins dans une certaine mesure autonome de leur institution "mère", avec leur propre conseil d'administration. [↑](#footnote-ref-140)
141. <https://unu.edu> [↑](#footnote-ref-141)
142. Cela va des Études comparatives sur l'intégration régionale (Bruxelles, Belgique) et de l'Institut mondial de recherche sur l'économie du développement (Helsinki, Finlande) à l'Institut de Macao (Macao RAS, Chine) et à l'Unité opérationnelle sur la gouvernance électronique axée sur les politiques (Guimarães, Portugal), ces deux derniers se concentrant particulièrement sur certains aspects de la technologie numérique. [↑](#footnote-ref-142)
143. Les instituts de catégorie 1 sont: les instituts et centres d'éducation de l'UNESCO – l'Institut international de planification de l'éducation IIPE (Paris et Buenos Aires), les Bureaux internationaux d'éducation BIE (Genève), l'Institut pour l'apprentissage tout au long de la vie UIL (Hambourg), l'Institut pour les technologies de l'information dans l'éducation IITE (Moscou), l'Institut international pour le renforcement des capacités en Afrique IICBA (Addis-Abeba), l'Institut international pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes IESALC (Caracas), le Centre international pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels UNEVOC (Bonn), l'Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable MGIEP (New Delhi); les instituts et centres scientifiques de l'UNESCO – l'Institut UNESCO-IHE pour l'éducation relative à l'eau (Delft), et le Centre international de physique théorique CIPT (Trieste); et l'Institut de statistique de l'UNESCO ISU (Montréal). <http://www.unesco.org/new/unesco/about-us/where-we-are/institutes-and-centres/>. [↑](#footnote-ref-143)
144. <https://en.unesco.org/themes/higher-education/unitwin>. La collaboration universitaire avec les agences de l'ONU dépasse le cadre du présent rapport, mais on pourrait tirer de ce programme des enseignements utiles pour toute proposition de réorganisation du réseau des CE de l'UIT ainsi que pour ses relations plus larges avec les établissements universitaires. [↑](#footnote-ref-144)
145. Pour cet exercice biennal, un budget total alternatif de 518 millions USD a également été présenté en raison des incertitudes financières, ce qui a entraîné une baisse proportionnelle des budgets opérationnels des instituts. [↑](#footnote-ref-145)
146. UNESCO (2018) *39 C/5 Programme et budget approuvés 2018-19, premier exercice biennal de l'exercice quadriennal 2018-2021*, Paris: UNESCO. [↑](#footnote-ref-146)
147. UIL (2014) *Stratégie à moyen terme 2014-2021: Jeter les bases d'un apprentissage tout au long de la vie équitable pour tous,* Hambourg: Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie. [↑](#footnote-ref-147)
148. Les instituts de catégorie 2 de l'UNESCO sont entièrement financés par les pays hôtes, avec du personnel local, et ils contribuent également au mandat et aux programmes de l'UNESCO, notamment en effectuant un important travail de renforcement des capacités. [↑](#footnote-ref-148)
149. <https://unevoc.unesco.org/home/> [↑](#footnote-ref-149)
150. <https://www.ictp.it/> [↑](#footnote-ref-150)
151. <https://www.itcilo.org> [↑](#footnote-ref-151)
152. CIFOIT (2018) Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie: Documents de base, Turin: CIFOIT (2018). <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/BASIC_Docs_EN%202018%20ALL.pdf> [↑](#footnote-ref-152)
153. <https://www.who.int/about/who-academy> [↑](#footnote-ref-153)
154. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy> [↑](#footnote-ref-154)
155. [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/
Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf) [↑](#footnote-ref-155)
156. [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/
Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf), p.16. Toutefois, le Gouvernement français a par la suite annoncé un financement de quelque 90 millions d'euros pour l'Académie. [↑](#footnote-ref-156)
157. OMS (2019) Budget-programme 2020-2021, <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1262889/retrieve>. [↑](#footnote-ref-157)
158. Il convient également de noter que certaines activités de formation, en particulier celles qui sont fondées sur la pratique, restent plus facilement comprises si elles sont exécutées dans des contextes pratiques réels en présentiel. [↑](#footnote-ref-158)
159. <https://www.statista.com/statistics/431672/commercial-property-prime-rents-europe/>. [↑](#footnote-ref-159)
160. Comme indiqué ci-dessus, une autre façon de procéder consisterait à devenir une entité de courtage ou d'organisation de partenariats plutôt que de dispenser ses propres formations. [↑](#footnote-ref-160)
161. Au début de l'année 2020, la France a annoncé qu'elle s'engageait à verser 90 millions de dollars pour soutenir la création de l'Académie de l'OMS, mais des fonds supplémentaires substantiels provenant d'autres sources seront également nécessaires pour assurer son succès, <https://www.who.int/news/item/24-02-2020-france-pledges-us100-million-for-who-academy>. [↑](#footnote-ref-161)
162. <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>. Voir aussi <https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf>. [↑](#footnote-ref-162)
163. Voir, par exemple, <https://www.lexico.com/definition/institute>. [↑](#footnote-ref-163)
164. Comme pour l'Institut virtuel de la CNUCED, <https://vi.unctad.org/>. [↑](#footnote-ref-164)
165. Il est également important de citer le récent rapport du CCI sur la terminologie utilisée pour décrire les académies au sein du système des Nations Unies, dans lequel il est noté que "le choix des appellations, en particulier pour les académies, semble se faire de manière totalement aléatoire, sans critère clair. Souvent, il n'existe pas de distinction entre une académie et un centre, et les deux catégories peuvent en outre avoir les mêmes caractéristiques principales d'organismes que d'autres entités appellent des plates-formes de formation en ligne"; Dumitriu, P. (2020) *Politiques et plates-formes d'appui à la formation: améliorer la cohérence, la coordination et la convergence. Rapport du Corps commun d'inspection*, JIU/REP/2020/2, Genève: ONU, p.16. La même logique peut être appliquée aux instituts virtuels qui ne sont souvent rien de plus qu'une plate-forme d'apprentissage en ligne; en effet, la même critique peut être appliquée à l'Académie de l'UIT telle qu'elle est actuellement, qui est un portail plutôt qu'une Académie. Le rapport du CCI poursuit: "Compte tenu: a) de la profusion de services de formation qui existent en dehors du système des Nations Unies, où les universités et les organismes de formation spécialisés ont contribué à créer un environnement hautement compétitif; et b) de la demande croissante de reconnaissance, de comparabilité et de certification des connaissances nouvellement acquises par le personnel des Nations Unies, il est nécessaire d'utiliser ces appellations de manière plus rigoureuse et objective, afin de donner une image plus claire de la nature des établissements et de leurs produits."; Dumitriu, P. (2020) *Politiques et plates-formes d'appui à la formation: améliorer la cohérence, la coordination et la convergence. Rapport du Corps commun d'inspection*, JIU/REP/2020/2, Genève: ONU, p.16. [↑](#footnote-ref-165)
166. Son budget précis n'est pas clair, mais il est réputé être de l'ordre de 100 millions de dollars. [↑](#footnote-ref-166)
167. Académie de l'OMS, <https://www.who.int/docs/default-source/documents/who-academy-brochure-r6-en.pdf?sfvrsn=73257a0c_2>. Le modèle de l'Académie de l'OMS repose sur les six points suivants: 1) une plate‑forme unique d'apprentissage, accessible dans le monde entier et pouvant être utilisée hors ligne; 2) un apprentissage multilingue ciblé et personnalisé pour les individus et les équipes, adaptable aux besoins des utilisateurs; 3) un impact mesurable basé sur les résultats et l'analyse de l'apprentissage, en adaptant les cours pour les améliorer au fil du temps; 4) des cours accrédités garantissant la qualité grâce à des références vérifiables; 5) des cours créés en tandem avec les utilisateurs sur la base de besoins spécifiques; 6) un apprentissage conçu à grande échelle – la portée de l'OMS peut garantir un accès mondial à des millions d'utilisateurs. [↑](#footnote-ref-167)
168. Particulièrement le PNUD. [↑](#footnote-ref-168)
169. À cette fin, il collaborerait étroitement avec l'initiative I-CoDI de l'UIT. [↑](#footnote-ref-169)
170. Une structure possible du personnel, comprenant les principales équipes concernées, est la suivante: Direction (Directeur D2, Assistant exécutif G7); Assurance qualité (Chef de l'AQ P5, Responsable de l'AQ P2); Analyse des besoins et liaison avec les membres (Chef P4, Admin G6); Conception et organisation des cours (Chef P4, Concepteur principal des cours P3, Concepteur des cours P2 x 2); Partenariats (Responsable des partenariats et du courtage P4); Relations avec les anciens (Responsable du soutien aux anciens P2); Soutien numérique (Programmeur principal P3, Soutien numérique junior P1); Marketing et affaires extérieures (Responsable du marketing P3). [↑](#footnote-ref-170)
171. C'est délibérément moins que les 14% du temps indiqué dans l'examen régional comme étant alloué aux activités de renforcement des capacités et de formation. [↑](#footnote-ref-171)
172. Fondé en grande partie sur les données comparatives de l'UCL (2018) UCL Space Standards Guidelines, <https://www.ucl.ac.uk/estates/sites/estates/files/ucl_space_standards_guidlines_v2-181002.pdf>, qui comprend des chiffres de référence de diverses universités. Voir aussi UK Higher education Space Management Project (2006) Review of space norms, <http://www.smg.ac.uk/documents/spacenorms.pdf>. [↑](#footnote-ref-172)
173. Bureaux individuels pour les cadres supérieurs (10 x 15m2 = 150 m2), bureaux partagés pour 7 unités de 2 personnes en moyenne chacune (7 x (2 x 7 m2) = 98 m2), bureaux partagés pour les "professeurs" invités (5 bureaux de 2 personnes chacun) (5 x (2 x 7 m2) = 70 m2), trois espaces d'apprentissage pouvant accueillir chacun environ 25 personnes (pouvant également servir de salles de réunion; l'un d'entre eux pourrait être un laboratoire physique) (3 x (25 x 2 m2) = 150 m2), un grand espace de conférence/théâtre flexible pour les manifestations publiques et les réunions (pouvant également être utilisé à des fins de tournage) (150 x 0,6 m2 = 90 m2), un studio d'enregistrement (environ 50 m2). [↑](#footnote-ref-173)
174. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. [↑](#footnote-ref-174)
175. On peut néanmoins relever que, invariablement, les partenariats public-privé axés sur le développement n'ont pas répondu à ces attentes et se sont révélés souvent être plus coûteux que d'autres relations contractuelles. Ils peuvent également accroître les risques en raison de défaillances au sein de la relation de partenariat et ils n'améliorent pas toujours la qualité. Voir les cadres de modèles de partenariat comme: Tennyson, R. (2011) The Partnering Toolbook, 4ème éd. Oxford: The Partnering Initiative (IBLF) <http://thepartneringinitiative.org/wpcontent/>. [↑](#footnote-ref-175)
176. <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html> [↑](#footnote-ref-176)
177. <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> [↑](#footnote-ref-177)
178. Il pourrait envisager de travailler avec l'une des 5 à 10 universités les mieux classées de chacune de ses régions, si celles-ci ne figurent pas parmi les 500 premières universités mondiales. Il convient de choisir avec soin les universités avec lesquelles l'institut pourrait s'associer ou collaborer. [↑](#footnote-ref-178)
179. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/> [↑](#footnote-ref-179)
180. [https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%
20Course%20](https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%20Course%20)Outline%2C%2030th%20Nov-24th%20Dec%202020.pdf [↑](#footnote-ref-180)
181. L'institut apporterait une valeur ajoutée à ces ressources en les conservant et en incluant un mécanisme perfectionné de recherche en auto-apprentissage dans son portail, de sorte que les membres et les anciens participants ayant spécifié leurs paramètres d'identité pourraient entrer dans le portail et voir les détails des dernières nouvelles ressources ajoutés automatiquement lors de leur connexion, voire les recevoir directement à leur adresse électronique. Il pourrait s'agir de messages automatisés du type "En tant que membre (ou ancien/ne) de l'UIT, les nouvelles ressources d'apprentissage suivantes sur [sujets/thèmes avec liens] pourraient vous intéresser en fonction des préférences que vous avez indiquées et de votre historique de recherche précédent...". [↑](#footnote-ref-181)
182. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/youth_home_internet_access.aspx> [↑](#footnote-ref-182)
183. <https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-183)
184. Voir plus loin au sujet de l'avenir de la CSD. [↑](#footnote-ref-184)
185. Dans la région de Genève, un bien immobilier (sans les rénovations nécessaires) pourrait coûter environ 13-15 millions CHF. [↑](#footnote-ref-185)
186. Les prix varient de 400-950 CHF/m2/an. [↑](#footnote-ref-186)
187. Les prix variant de 275-600 CHF/m2/an. [↑](#footnote-ref-187)
188. Sur la base des données aimablement fournies par le bureau des finances de l'UIT pour les coûts annuels moyens et courants. [↑](#footnote-ref-188)
189. Compte tenu des très faibles rendements actuels des investissements à faible risque, une telle somme ne rapportera pas grand-chose. Il est actuellement possible d'obtenir environ 2% en obligations d'État américaines à 20 ans, ou 2,5% en obligations d'État chinoises à 30 ans libellées en dollars américains. Cela ne rapporterait que 1 à 1,25 million de dollars US par an. [↑](#footnote-ref-189)
190. Une dotation de 50 millions de dollars US ne permettrait de financer que la moitié environ du personnel prévu pour l'institut, le reste devant être financé par le budget annuel de l'UIT. [↑](#footnote-ref-190)
191. 53,8% des Présidents et Vice-Présidents des commissions d'études appuient pleinement cette affirmation. [↑](#footnote-ref-191)
192. Il convient de noter que cela ne revient pas à dire que toute personne vivant dans tous les pays membres devrait avoir un accès gratuit à toutes ces ressources. [↑](#footnote-ref-192)
193. Prenant note de la Feuille de route pour le processus de coopération numérique du Secrétaire général des Nations Unies, <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. [↑](#footnote-ref-193)
194. Depuis le début de la recherche pour le présent rapport, il est positif de noter que des progrès ont déjà été réalisés à cette fin. [↑](#footnote-ref-194)
195. <https://www.un.org/partnerships/> [↑](#footnote-ref-195)
196. Si le coût n'était pas un problème et si l'UIT était prête à envisager la création et le soutien d'une entité largement indépendante, le modèle de l'institut présenterait certainement de nombreuses caractéristiques attrayantes. Nos discussions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'UIT, portent néanmoins à croire qu'il est irréaliste de penser pouvoir surmonter ces difficultés à l'heure actuelle. [↑](#footnote-ref-196)
197. Le mot "unité" est utilisé car il est plus important que cette recommandation soit acceptée sur le principe plutôt que de s'enliser dans des discussions pour savoir s'il s'agit d'un Département ou d'une Division dans le cadre de l'UIT. [↑](#footnote-ref-197)
198. Dumitriu, P. (2020) *Politiques et plates-formes d'appui à la formation: améliorer la cohérence, la coordination et la convergence. Rapport du Corps commun d'inspection*, JIU/REP/2020/2, Genève: ONU. [↑](#footnote-ref-198)
199. Il existe une abondante littérature sur la revitalisation des marques. Quelques brèves introductions peuvent être trouvées dans *The Investor's Book* à l'adresse <https://theinvestorsbook.com/brand-revitalization.html> et dans *The Business Journals* à l'adresse <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2018/02/5-steps-to-brand-revitalization.html>. [↑](#footnote-ref-199)
200. Bien que, comme on nous l'a fait remarquer à plusieurs reprises au cours de cette étude, la définition des TIC soit très large, et ceci n'est d'ailleurs pas précisé dans sa constitution. [↑](#footnote-ref-200)
201. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/> [↑](#footnote-ref-201)
202. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/assets/pdf/Roadmap_for_Digital_Cooperation_EN.pdf>. L'utilisation du terme "substantielle" signifie que les mentions en note de fin de document ou comme source pour une figure ou un tableau sont exclues. [↑](#footnote-ref-202)
203. Bien que cela n'ait pas été incontesté ces dernières années. Voir, par exemple, <https://www.ft.com/content/b34d8ff8-21b4-11ea-92da-f0c92e957a96>. [↑](#footnote-ref-203)
204. Notant, par exemple, le rôle fondateur que l'UIT a joué avec l'UNESCO dans la création de la Commission sur le large bande <https://broadbandcommission.org/Pages/default.aspx/>. [↑](#footnote-ref-204)
205. Par exemple, pour la FAO voir <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=199>; pour l'OACI voir <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx>. [↑](#footnote-ref-205)
206. Bien que les progrès de la réalité augmentée/virtuelle réduisent cette exigence pour de nombreux domaines de la formation pratique. [↑](#footnote-ref-206)
207. Consultez les avis sur 119 logiciels de gestion des anciens élèves à l'adresse <https://www.softwareadvice.com/uk/nonprofit/alumni-management-comparison/>. [↑](#footnote-ref-207)
208. Direction (Directeur D1, Assistant exécutif G7); Assurance qualité (Chef de l'AQ P5, Responsable AQ P2); Analyse des besoins et liaison avec les membres (Chef P3, Admin G6); Conception et réalisation des cours (Chef P4, Concepteur principal de cours/réalisation P3, Concepteur secondaire de cours/réalisation P2); Partenariats (Responsable des partenariats et de la médiation P4); Relations avec les anciens (Responsable du soutien aux anciens P2); Soutien numérique (Programmeur principal P3, Soutien numérique junior P1); Marketing et affaires externes (Responsable du marketing P3). [↑](#footnote-ref-208)
209. Cela variera dans différentes parties du monde en fonction du droit du travail local. [↑](#footnote-ref-209)
210. Ces chiffres reposent sur l'hypothèse que les restrictions de mouvement du COVID-19 ne dureront pas au-delà de la mi-2021 et qu'une nouvelle normalité sera en place au moment où ces recommandations seront mises en œuvre. [↑](#footnote-ref-210)
211. Ce qui nécessiterait une modification de la Résolution 40 de la CMDT-10 maintenue par la CMDT-14. Mandat à l'adresse <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_TOR_Final.pdf>. [↑](#footnote-ref-211)
212. [https://www.itu.int/en/hq-building/Pages/default.aspx](https://www.itu.int/fr/hq-building/Pages/default.aspx) [↑](#footnote-ref-212)
213. Nous avons connaissance d'au moins une autre entité des Nations Unies qui gère son budget de formation de cette manière. [↑](#footnote-ref-213)
214. Si le Conseil préférait le modèle de l'institut et était disposé à en assurer le financement sans délai, les commentaires de l'Étape 3 s'appliqueraient également à tout nouvel institut. [↑](#footnote-ref-214)
215. On peut aussi relever que seuls 9 DTC ont été identifiés dans la première étape du modèle, <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-215)
216. Notez que le gris foncé indique une mention explicite sur la plate-forme de l'Académie de l'UIT au début de l'examen. [↑](#footnote-ref-216)
217. Le cours NGN n'a été disponible sur la plate-forme de l'Académie que pendant un an et a maintenant été supprimé. [↑](#footnote-ref-217)
218. BSG – Réduire l'écart en matière de normalisation; formation en présentiel durant des réunions de commissions d'études avec des participants censés avoir suivi le cours en ligne A.1 au préalable. [↑](#footnote-ref-218)
219. Ces conférences et colloques pourraient également être inclus dans la catégorie "informelle", mais le TSB les considère comme officiels parce qu'une circulaire de l'UIT ou d'autres moyens officiels d'invitation sont émis pour ces manifestations et qu'ils font partie d'une mesure spécifique du plan d'action du TSB. [↑](#footnote-ref-219)
220. Bien qu'il soit mentionné à l'adresse <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>, le TSB ne le considère pas comme un jeu de questions-réponses mais plutôt comme un ensemble d'exercices sur la présentation de contributions et la participation à des réunions de commissions d'études. [↑](#footnote-ref-220)
221. Indique les éléments que le BDT considère comme n'étant plus proposées dans le cadre de son programme de renforcement des capacités et de formation. [↑](#footnote-ref-221)
222. Le BR est convaincu que la CMR n'est même pas une forme de renforcement des capacités informel; l'équipe d'évaluation estime qu'en participant à la CMR, les individus acquièrent une expérience et une compréhension de son fonctionnement et qu'il s'agit donc bien d'un apprentissage informel. Les participants sont généralement beaucoup plus aptes à apporter des contributions aux travaux la deuxième fois qu'ils assistent à la CMR. [↑](#footnote-ref-222)
223. Ces chiffres ne sont en effet que des approximations et, dans certains cas, il se peut qu'un cours ne couvre pas grand-chose de directement pertinent, alors que dans d'autres, des cours supplémentaires ou d'autres formes de renforcement des capacités peuvent très bien être entrepris par une institution sur un sujet pertinent, même si la documentation de l'institution n'en fait pas mention. Les recherches de cours, lorsqu'ils existent, ne se sont pas limitées à un seul mot, tel que "Politique", mais ont plutôt porté sur "Politique numérique" ou "Réglementation des TIC". [↑](#footnote-ref-223)
224. Par définition, en tant que coordonnateurs des grandes orientations du SMSI et en tant qu'institutions des Nations Unies participant toutes à un certain type de renforcement des capacités et de formation, il existe un certain recoupement avec les travaux de l'UIT dans la plupart, sinon la totalité, de ces domaines. [↑](#footnote-ref-224)
225. <https://elearning.fao.org>. Chiffres pour les cours. En outre, il existe de nombreux webinaires sur divers aspects. [↑](#footnote-ref-225)
226. <https://www.itcilo.org/> [↑](#footnote-ref-226)
227. Remarque: l'ITC est un facilitateur, mais n'est pas lui-même une institution spécialisée des Nations Unies; il s'agit plutôt d'une institution multilatérale ayant un mandat conjoint avec l'OMC et la CNUCED. Voir aussi <https://www.intracen.org/digital-transformation-for-good/>. [↑](#footnote-ref-227)
228. Institut virtuel de la CNUCED <https://vi.unctad.org/>. [↑](#footnote-ref-228)
229. <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/>; pour son bureau de gestion des programmes de renforcement des capacités, voir <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/capacity-development-office/> et <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/capacity-development-tools/> pour les outils de renforcement des capacités. [↑](#footnote-ref-229)
230. Le PNUD affirme être "le leader d'opinion du développement numérique", <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html> et couvre ainsi de nombreux domaines de renforcement des capacités liés aux technologies numériques. Voir aussi des exemples comme <https://www.undp-capacitydevelopment-health.org/en/capacities/focus/innovation-and-technologies/>, et PNUD (2009) *Capacity Development: a UNDP Primer*, New York: PNUD. [↑](#footnote-ref-230)
231. Une grande partie du renforcement des capacités de l'UNESCO concernant l'utilisation de la technologie numérique est assurée par ses instituts (voir par exemple l'ISU <http://uis.unesco.org/en/topic/capacity-development>) et le monde de sa division de la communication et de l'information, ainsi que son bureau des TIC dans l'éducation à Bangkok. [↑](#footnote-ref-231)
232. Voir <https://wesr.unep.org/>, <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34917/AN2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (qui explique comment le PNUE adopte la transformation numérique) et <https://www.unenvironment.org/resources/report/capacity-building-sustainable-development-overview-unep-environmental-capacity>. [↑](#footnote-ref-232)
233. <http://upu-trainpost.com/eng/trainpost_index.htm> et <http://upu-trainpost.com/eng/calendar.htm> [↑](#footnote-ref-233)
234. <https://public.wmo.int/en/our-mandate/what-we-do/capacity-development> [↑](#footnote-ref-234)
235. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des institutions et des groupes des Nations Unies, mais de ceux pour lesquels il existe des données relatives au renforcement des capacités et à la formation dans ces domaines. [↑](#footnote-ref-235)
236. <https://www.iaea.org/publications/11166/building-capacity-for-nuclear-security> [↑](#footnote-ref-236)
237. <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx> [↑](#footnote-ref-237)
238. [https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner%27s+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038](https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A%2Bfield%2Bpractitioner%27s%2Bguide%2B-%2BInstitutional%2Band%2Borganizational%2Banalysis%2Band%2Bcapacity%2Bstrengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038) [↑](#footnote-ref-238)
239. <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/training/icdtc> [↑](#footnote-ref-239)
240. Une recherche de "politique numérique" donne 105 résultats; le chiffre correspondant pour "réglementation numérique" est de 26. [↑](#footnote-ref-240)
241. <https://www.imo.org/en> [↑](#footnote-ref-241)
242. Voir par exemple <https://www.unescap.org/sites/default/files/Mr.%20Bokyun%20Shim%2C%20United%20Nations%20Project%20Office%20on%20Governance.pdf> [↑](#footnote-ref-242)
243. Pour les politiques au niveau régional/national, voir <https://www.unhcr.org/ceu/118-enwhat-we-dohow-unhcr-operatespartnerships-and-capacity-building-html.html> and <https://www.unhcr.org/id/en/government-relations-and-capacity-building>. Le HCR a produit de très nombreux manuels de formation, notamment sur la protection des réfugiés. Voir aussi <https://www.unhcr.org/uk/publications/manuals/5c9b811b7/mainstreaming-capacity-development-overview-2018-sexual-gender-based-violence.html?query=Training>. [↑](#footnote-ref-243)
244. Pour le travail de renforcement des capacités du Bureau de la recherche de l'UNICEF-Innocenti, voir <https://www.unicef-irc.org/article/1810-capacity-building.html>. Pour le Centre mondial d'apprentissage de l'UNICEF, voir <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-244)
245. <https://www.uninnovation.network/> [↑](#footnote-ref-245)
246. Catalogue de cours à l'adresse <https://www.unitar.org/event/full-catalog/training-and-capacity-building> [↑](#footnote-ref-246)
247. Voir par exemple <https://www.unodc.org/elearning/index.html>; pour des formations dans des domaines particuliers, voir exemples à l'adresse <https://www.unodc.org/ji/en/elearning.html>, <https://www.unodc.org/ji/en/selfdirected.html>, et <https://www.unodc.org/ji/en/trainersmanual.html>. [↑](#footnote-ref-247)
248. <https://unpan.un.org/capacity-development> et pour son centre de formation en ligne, voir <https://unpan.un.org/capacity-development/OTC>. [↑](#footnote-ref-248)
249. Le cahier des charges du présent rapport indiquait qu'il devait examiner en particulier le travail de la Banque de technologie des Nations Unies. Celle-ci a été créée en 2018 pour aider les pays les moins avancés à renforcer leurs capacités en matière de science, de technologie et d'innovation, leurs écosystèmes et leurs cadres réglementaires, et l'une de ses activités est censée consister à travailler avec des partenaires dans ces pays pour s'assurer qu'ils ont la capacité d'adapter et d'utiliser les technologies auxquelles ils ont accès. Elle n'a pas encore apporté la preuve d'une activité substantielle en matière de renforcement des capacités et de formation, et certains la considèrent comme une énième initiative des Nations Unies créée pour servir des groupes d'intérêt particuliers, mais qui fait double emploi avec des travaux déjà réalisés par d'autres institutions des Nations Unies. Elle a annoncé, par exemple, qu'entre juin et octobre 2020, elle avait l'intention de proposer des activités de formation en ligne (MOOC) avec la marque bien établie de la FAO pour 47 pays afin d'améliorer l'accès aux connaissances scientifiques récentes, et ainsi leur donner la possibilité de participer pleinement aux travaux de la communauté scientifique mondiale (https://www.un.org/technologybank/content/online-training-courses). Au moment de la rédaction du présent rapport, elle ne semble pas encore avoir fait état de leur succès ou non. [↑](#footnote-ref-249)
250. Il convient de noter que l'UNU dispose de deux entités ayant un mandat fort en matière de renforcement des capacités et de formation dans le domaine des technologies numériques: l'Institut des Nations unies à Macao et l'UNU-eGov. [↑](#footnote-ref-250)
251. <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/>. Ceci a été conçu en collaboration avec le CIFOIT. [↑](#footnote-ref-251)
252. Pour un aperçu d'ensemble des activités de l'OMPI dans le domaine du renforcement des capacités, voir: <https://www.wipo.int/cooperation/en/capacity_building/>; pour son Académie de formation voir <https://www.wipo.int/academy/en/>. [↑](#footnote-ref-252)
253. Les chiffres cités ici correspondent au nombre de résultats de recherche pour chaque thème sur le Campus d'apprentissage ouvert de la Banque (y compris l'Académie WBa), qui offre également de nombreuses possibilités supplémentaires de renforcement des capacités et de formation – voir <https://olc.worldbank.org/>. Le Groupe Banque mondiale propose depuis longtemps diverses activités de renforcement des capacités (voir par exemple <https://web.worldbank.org/archive/website00001/WEB/1ABOUT.HTM> et <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6312>). La Banque mondiale propose également de nombreuses activités de renforcement des capacités au-delà de celles énumérées sur son CAO. Sur les statistiques, par exemple, voir <https://www.worldbank.org/en/data/statistical-capacity-building>. [↑](#footnote-ref-253)
254. Source: documents mis à disposition par le BDT, intitulés "Experts pour..." chacun des quatre programmes. [↑](#footnote-ref-254)
255. [https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en](https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en%20) [↑](#footnote-ref-255)
256. Comprend à la fois le personnel actuel et les anciens membres du personnel; un très petit nombre d'entre eux ne sont plus employés dans les organisations mentionnées en raison de récents changements de personnel. [↑](#footnote-ref-256)
257. Y compris les entreprises technologiques, les entités à but non lucratif et les organisations (y compris les organisations membres) assurant des activités de renforcement des capacités et de formation. [↑](#footnote-ref-257)