



## SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### **CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT : PROGRAMME D'INVESTISSEMENT 2007-2011**

#### **INTRODUCTION**

1. Ce document complète le Plan de développement 2007-2011. Il décrit la manière dont le Centre a l'intention de traduire certaines propositions du Quatrième Plan de développement en projets spécifiques, assortis de délais et fondés sur des résultats, en utilisant les réserves du Fonds de fonctionnement du Centre. Étant donné les limitations financières, ce Programme d'investissement ne constitue pas la seule initiative que prendra le Centre pour mettre en œuvre son nouveau Plan de développement. Il s'ajoute aux initiatives émergeant au budget ordinaire du Centre, ainsi qu'à d'autres fonds externes qui seront mobilisés pour la réalisation d'un ou plusieurs des objectifs du Plan de développement.
2. Les plans de développement antérieurs ont montré que des investissements relativement limités peuvent favoriser la portée, la qualité et l'impact des services et des produits du Centre. L'expérience a également enseigné que le niveau du fonds d'investissement devrait être adapté à la capacité d'exécution des projets par le Centre lui-même, en complément de ses tâches et activités normales. Il est donc proposé d'utiliser les réserves du Fonds de fonctionnement en vue d'affecter les ressources sur un nombre limité de projets, censés produire des effets tangibles à long terme. Les projets soumis sont étroitement liés aux préoccupations et aux objectifs prioritaires du Quatrième Plan de développement. Au total, huit projets sont retenus, regroupés en trois « chapitres ». Ces projets seront mis en œuvre selon les principes de bonne gestion formulés par le vérificateur externe des comptes dans son rapport au Conseil (document CC 66/1/Add. 3).

#### **LES PROJETS**

3. L'objectif des projets contenu dans le premier chapitre est de renforcer la capacité du Centre afin que son offre de formation s'inscrive au cœur même de la stratégie actuelle de l'OIT, y compris l'Agenda pour le travail décent et le débat sur la dimension sociale de la mondialisation. Les projets seront centrés sur la mise à niveau et la préparation de plans d'études et de matériels de formation relatifs à quatre thèmes interdisciplinaires: (a) discrimination, (b) dialogue social et tripartisme, (c) migration et (d) responsabilité sociale des entreprises. Une

---

approche pluridisciplinaire systématique assurera la pertinence et la qualité des quatre projets.

4. Le deuxième chapitre de projets vise d'une part à consolider les capacités du Centre, la pertinence, l'efficacité et l'impact de ses activités, en poursuivant l'effort de développement et d'application de mécanismes d'évaluation bien adaptés. Un second objectif consiste d'autre part à améliorer la qualité de son site Internet dans le but de promouvoir ses compétences techniques et ses capacités aussi bien auprès des bénéficiaires potentiels que des partenaires ou des bailleurs de fonds.
5. Les projets du troisième chapitre sont centrés sur: (a) la mise à niveau de l'application financière du système informatique du Centre; (b) la définition des fonctions et les spécifications d'un module «ressources humaines» du progiciel de gestion intégré du Centre.
6. Comme déjà indiqué ci-dessus, compte tenu des limitations imposées le niveau des réserves du Fonds de fonctionnement, il existe une limite au nombre et à l'ampleur des projets d'investissement. Outre ces projets, et afin de demeurer pertinent, efficace et effectif, le Centre continuera donc, dans le cadre de ses activités normales, d'utiliser son budget régulier pour investir dans le contenu, les méthodes, les outils et les procédures portant sur d'autres thèmes prioritaires.

## **CHAPITRE I<sup>er</sup> - Soutenir l'agenda de l'OIT : renforcer le contenu et la substance de l'offre du Centre**

7. Dans le Quatrième Plan de développement, quatre thèmes ont été retenus et inscrits au Programme d'investissement. Ils devraient contribuer en priorité à aider le Centre à renforcer son association et ses liens avec l'agenda de l'OIT. L'investissement qui leur sera consacré devrait conduire à des plans d'études et à des matériels de formation interdisciplinaires, révisés ou nouveaux, qui pourront, s'ils sont correctement assemblés, aider les mandants de l'OIT et d'autres groupes cibles à aborder efficacement cet agenda dans leurs propres pays et organisations.
8. En raison des multiples facettes des quatre thèmes (discrimination, migration, dialogue social et tripartisme, responsabilité sociale des entreprises), le Centre adoptera une approche interdisciplinaire pour concevoir et exécuter les projets. Chaque projet sera suivi par un groupe de référence formé par des représentants des programmes techniques concernés et incluant également des représentants des programmes d'activités pour les employeurs et les travailleurs. Au cours de la phase préparatoire, chaque groupe de référence conduira une étude des besoins afin de définir les orientations ou niches de chaque projet. Ainsi, ils détermineront avec précision les produits et les résultats attendus de leurs projets, ainsi que les étapes marquantes à des fins d'évaluation et de suivi. En consultant les collègues du Siège et du terrain, ces groupes de référence veilleront à ce que leurs projets soient pleinement conformes et complémentaires aux politiques de l'OIT, et à ce qu'ils puissent également bénéficier d'un appui à l'échelle de l'Organisation.

---

## 1.1. Discrimination

9. Dans le Troisième Plan de développement, le Centre a développé ses compétences techniques, ses plans d'études et ses matériels de formation portant sur la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail en concentrant ses activités sur la liberté syndicale, le travail des enfants et le travail forcé. Des investissements importants ont été consacrés à l'élaboration de matériels didactiques sur la liberté syndicale (dans le cadre d'un projet bénéficiant de l'appui financier du gouvernement italien) et sur l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la traite des êtres humains (avec le soutien du Fonds d'investissement 2001-2005). Cette activité, qui a reçu un appui technique, politique et financier des services centraux du BIT, se poursuivra au cours de la période couverte par le Quatrième Plan de développement.
10. Afin de compléter les plans d'études et les trousseaux thématiques du Centre relatives à la Déclaration, des efforts particuliers seront déployés pour rénover et étoffer les matériels didactiques en matière de discrimination afin de développer une demande effective au sein de groupes cibles bien définis et de renforcer l'appui provenant des bailleurs de fonds. Comme d'habitude, ce projet devrait également bénéficier d'une étroite coopération avec le Siège.
11. Le projet devrait produire une série de documents incluant un plan d'études détaillé (la description des différentes matières et leur répartition en sessions d'études spécifiques, avec des méthodes d'apprentissage spécifiées) et une série de matériels de formation et d'apprentissage (dont des documents originaux, des études de cas, des notes de discussion, des références et des bibliographies) qui peuvent être utilisés dans des contextes de formation et d'apprentissage divers.
12. Le budget du projet est estimé à 350.000 US\$. Il devrait permettre de : (a) réunir les collègues du BIT et des spécialistes externes afin de définir le contenu, les thèmes et les approches à mettre en œuvre durant les phases préparatoire et de validation ; (b) préparer une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés ; (c) confier des missions de recherche et de développement à des collaborateurs extérieurs sélectionnés ; (d) effectuer des tests pilotes et valider les produits (modules de formation et approches de la formation) ; et (e) générer des produits finals, y compris leur traduction, leur enregistrement (par exemple sur CD-ROM) et leur impression. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.

## 1.2. Migration

13. Depuis le débat sur la migration lors de la Conférence internationale du Travail de 2004, l'acuité des problèmes affectant les travailleurs migrants s'est largement accrue et diffusée. De plus, s'appuyant sur un projet réussi du BIT sur les migrations en Afrique en 2005-2006, financé par la Commission européenne, et auquel il a été étroitement associé, le Centre prépare un programme pilote sur la migration, qui sera achevé en 2006. Ce programme pilote, mené en collaboration avec des spécialistes du BIT, constituera la base d'un projet à plus long terme.

- 
14. Étant donné l'importance du thème, ce projet comprendra un plan d'études de base et des documents de formation concernant différents aspects portant sur les questions de travail et de politique sociale associées au phénomène migratoire et destinés à des groupes cibles divers. Ce plan d'études et ces documents pourront être utilisés dans des cours réguliers du Centre, ainsi que dans des programmes et projets sur mesure répondant à des demandes spécifiques. Les différentes facettes de la migration confère une valeur considérable à une approche pluridisciplinaire et à un travail d'équipe réunissant des spécialistes provenant de différentes unités du BIT et du Centre.
  15. Au cours du projet, le Centre devrait, conjointement avec les services centraux du BIT : (a) développer une demande effective au sein de groupes cibles bien définis ; (b) incorporer les matériels ainsi produits dans les activités de « développement des capacités » des projets de coopération technique ; et (c) créer les conditions d'un soutien à ce projet par les bailleurs de fonds.
  16. Le budget du projet est estimé à 350.000 US\$. Il devrait permettre de : (a) réunir les collègues du BIT et des spécialistes externes afin de définir le contenu, les thèmes et les approches à mettre en œuvre durant les phases préparatoire et de validation ; (b) préparer une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés ; (c) confier des missions de recherche et de développement à des collaborateurs extérieurs sélectionnés ; (d) effectuer des tests pilotes et valider les produits (modules de formation et approches de la formation) ; et (e) générer des produits finals, y compris leur traduction, leur enregistrement (par exemple sur CD-ROM) et leur impression. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.

### **1.3. Intégration du dialogue social et du tripartisme**

17. Le dialogue social et le tripartisme sont prioritaires dans le Quatrième Plan de développement. Le projet propose de renforcer les capacités du Centre en vue de mieux intégrer l'approche tripartite dans ses programmes et activités. Sous la supervision du groupe de référence, et en étroite collaboration avec le Siège (en particulier les fonctionnaires responsables au sein du Secteur IV, de la mise en œuvre du suivi de la Résolution sur le tripartisme et le dialogue social), le Centre élaborera un ensemble d'« unités d'apprentissage/information » flexibles et autosuffisantes sur le dialogue social et le tripartisme. Ces unités interdisciplinaires comprendront des contenus nouveaux, des études de cas, des références bibliographiques et des orientations pédagogiques.
18. L'expérience acquise au sein d'un projet de nature similaire, sur l'intégration d'une perspective de genre, menée dans le cadre du troisième plan de développement, a montré qu'il était possible d'élaborer des modules et des matériels de formation spécifiques bien adaptés à une démarche d'intégrations réussie de ces thématiques dans les programmes et les activités du Centre. Cela exige une approche cohérente et systématique, ainsi que le soutien de la Direction comme du personnel. Comme dans les autres projets de ce programme d'investissement, la phase préparatoire sera donc de la plus haute importance.

- 
19. Les documents ainsi élaborés seront insérés dans l'ensemble des activités du Centre, y compris: (a) les cours d'introduction et d'orientation destinés au personnel de l'OIT; (b) les sessions d'ouverture de cours et de programmes; et (c) les sessions de formation spéciales. Le Centre analysera et choisira les mécanismes les plus adaptés à créer un environnement propice à des approches créatives du tripartisme et du dialogue social.
  20. Le budget de ce projet est estimé à 250.000 US\$, ce qui devrait permettre de: (a) préparer une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés avec le personnel du Centre et d'autres collègues de l'OIT ; (b) confier des missions de recherche et de développement à des collaborateurs extérieurs sélectionnés ; (c) identifier et enregistrer les bonnes pratiques et les compétences spécifiques ; (d) effectuer des tests pilotes et valider les produits (modules de formation et approches de la formation) ; (e) générer des produits finals, y compris leur traduction, leur enregistrement (par exemple sur CD-ROM) et leur impression. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.

#### **1.4. Responsabilité sociale des entreprises**

21. Le Quatrième Plan de développement indique que l'initiative focale prise par le Centre sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), constitue l'une des priorités de ce programme. Cette initiative est de nature similaire à celle de même nom, définie par le BIT.
22. Au cours des dernières années, grâce à plusieurs initiatives, dont la Conférence d'Athènes de 2003<sup>1</sup>, et en étroite collaboration avec les services du BIT concernés, le Centre a élaboré un ensemble de plans d'études et de matériels pouvant être utilisés dans des circonstances diverses. Ces matériels sont décrits dans le document GB.295/MNE/2/2 : « Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) - (b) Formation à la responsabilité sociale des entreprises dispensée par le Centre international de formation de Turin de l'OIT », qui a été examiné par le Conseil d'administration lors de sa réunion de mars 2006. D'autres matériels sont disponibles en vue de leur utilisation dans des programmes portant sur le thème de la RSE.
23. L'objectif poursuivi est de développer la capacité du Centre, de proposer des services et des nouveaux produits de formation sur la RSE, de mettre à jour et d' étoffer les matériels existants (modules) et de concevoir des plans d'études nouveaux et novateurs pour des audiences spécifiques, en collaboration avec le Siège et la sous-commission sur les entreprises multinationales. Ces matériels interdisciplinaires peuvent être utilisés pour des sessions isolées sur la RSE, soit dans le cadre d'un programme plus exhaustif sur ce thème, soit dans le contexte d'autres activités de formation et réunions.
24. L'approche définie en vue de préparer les plans d'études et le matériel didactique, sera largement fondée sur la Déclaration tripartite de l'OIT sur les

---

<sup>1</sup> Conférence sur la restructuration d'entreprise socialement responsable : l'échange d'expériences et de bonnes pratiques (Athènes, 3-4 avril 2003).

---

multinationales<sup>2</sup>, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et la base de données sur la RSE qui est élaborée par le Bureau. Le Centre tiendra également compte de l'expérience acquise au sein du Pacte mondial des Nations Unies et à partir d'autres initiatives volontaires. Des efforts particuliers seront déployés pour identifier et décrire les cas de bonne pratique de la RSE. Ils serviront de base à des études de cas qui constitueront le noyau des plans d'études et des matériels de formation sur la RSE. Les profils et les composantes spécifiques des différents mandants de l'OIT seront pris en compte.

25. Le budget de ce projet est estimé à 300.000 US\$. Il devrait permettre de :
- (a) préparer, sous la supervision du groupe de référence, une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés, en collaboration avec le personnel du Centre et des collègues de l'OIT ;
  - (b) identifier la documentation, les études de cas et les bonnes pratiques existantes ;
  - (c) confier des missions de recherche et de développement à des collaborateurs extérieurs sélectionnés ;
  - (d) effectuer des tests pilotes et valider les produits (modules de formation et approches de la formation) avec des groupes cibles spécifiques, comme les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs ;
  - et (e) générer des produits finals, y compris leur traduction, leur enregistrement (par exemple sur CD-ROM) et leur impression. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.

## **CHAPITRE II – Renforcer la pertinence et la qualité des activités et la promotion des compétences techniques et de l'offre du Centre**

### **2.1. Évaluation**

26. Au cours des dernières années, le Conseil du Centre a souligné la nécessité d'une évaluation plus large et plus intensive des effets et de l'impact à plus long terme des activités du Centre. Cette préoccupation reflète le besoin plus général d'une gestion fondée sur des résultats ou sur des éléments d'appréciation objectifs de ceux-ci au sein de l'OIT et du système des Nations Unies. Il est donc nécessaire de démontrer que le développement des capacités et la formation assurés par le Centre sont générateurs de changement, qu'ils ont les effets désirés et que ces effets ont un impact durable. La compréhension et les éléments de preuve d'effets immédiats et à plus long terme peuvent être de solides arguments pour attirer de nouveaux clients, partenaires, bailleurs de fonds et donateurs. En même temps, l'évaluation peut donner une impulsion à la suppression des programmes de formation inefficaces, à l'amélioration et à la modification des programmes ou matériels existants et à l'identification de nouveaux programmes possédant davantage de pertinence stratégique. Ainsi, pour renforcer la pertinence, la qualité et l'efficacité des produits et services du Centre, le projet vise à renforcer la capacité d'évaluation du Centre.

---

<sup>2</sup> Déclaration de principes tripartites de l'OIT concernant les entreprises multinationales et la politique sociale.

- 
27. Dans le cadre du Troisième Plan de développement, le Centre a amélioré les applications logicielles et les méthodes de sa capacité d'évaluation des cours. De plus, il a élaboré une approche plus solide de l'évaluation des effets à long terme (impact) d'une série de cours, ainsi que les méthodes appropriées<sup>3</sup>.
28. Avec le soutien du BIT, le projet comprend une série d'interventions visant d'abord à renforcer la capacité interne d'évaluation (d'impact) du Centre lui-même et, ultérieurement, sur la base de cette expérience, à élaborer un plan d'études et des matériels didactiques associés pour former les participants (émanant des mandants et autres organisations clientes) à l'évaluation de l'impact de la formation.
29. Plus spécifiquement, tout en utilisant l'expérience et les compétences acquises, le projet vise à élaborer un système interne d'outils et d'appui technique (incluant le perfectionnement du personnel) destiné à aider les responsables d'activités à évaluer l'effet et l'impact de leurs programmes<sup>4</sup>, et à le faire de manière plus fréquente. De plus, le projet permettra de soutenir un nombre limité d'études d'évaluation, centrées par exemple sur : (a) une série d'activités ou un thème donné ; (b) des participants provenant d'une ou plusieurs institutions spécifiques ; ou (c) des participants provenant d'un seul pays sur une période donnée. Réunis, les résultats de ces activités d'évaluation peuvent aider à améliorer la qualité et l'efficacité des programmes existants et à les promouvoir parmi les participants, bailleurs de fonds et partenaires potentiels. Ils peuvent aussi aider à effectuer des choix plus stratégiques sur la pertinence dans le temps des programmes ou la nécessité d'en élaborer de nouveaux.
30. L'expérience interne acquise lors de ces exercices d'évaluation pourrait servir de cadre et de ressource pour l'élaboration d'un nouveau cours sur « l'évaluation de la formation et de l'apprentissage » que pourrait proposer le Centre. Si le projet a des chances de faciliter cette initiative, il n'y a eu jusqu'ici aucune allocation de fonds d'investissement pour l'élaboration, la validation et les tests pilotes du plan d'études et des matériels didactiques associés. En d'autres termes, des ressources complémentaires extérieures au programme d'investissement 2007-2011 seraient nécessaires pour élaborer un ensemble complet de plan d'études et de matériels didactiques sur l'évaluation de la formation et de l'apprentissage.
31. Le coût du budget est estimé à 200.000 US\$. Il devrait permettre de : (a) préparer une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés ; (b) appuyer techniquement et financièrement un nombre limité d'études d'évaluation et d'impact qui seront menées par les responsables d'activités ; (c) apporter un appui technique et financier à un nombre limité d'études approfondies ; (d) former des personnels du Centre aux approches et aux techniques de l'évaluation ; et (e) documenter et rapporter convenablement cette expérience pour assurer sa

---

<sup>3</sup> Voir : «Évaluation d'impact des cours sur les normes internationales du travail pour juges, juristes et professeurs de droit (1999-2003)», par A. Sanches.

<sup>4</sup> L'évaluation des effets de la formation s'effectue habituellement à quatre niveaux : (i) satisfaction ; (ii) apprentissage ; (iii) transfert aux performances individuelles ; et (iv) transfert aux performances organisationnelles. Dans le cadre de l'approche de la gestion basée sur les résultats, la nécessité de procéder à l'évaluation à un cinquième niveau - le retour sur investissement - se précise.

---

publicité et sa promotion et contribuer au développement du nouveau cours d'évaluation de la formation mentionné ci-dessus. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.

## **2.2. Amélioration du site Internet**

32. Le fonds d'investissement du Troisième Plan de développement a permis de créer un tout nouveau site en trois langues, qui a considérablement renforcé la visibilité du Centre et a aidé à promouvoir ses compétences techniques, ses produits et ses services. Grâce à l'apport récent de pages Internet dédiées au réseau d'anciens participants, le site deviendra de plus en plus un moyen indispensable pour rester en contact avec les mandants, les participants et les partenaires du Centre.
33. D'autres investissements seront nécessaires pour améliorer et mettre à jour le contenu du site, et par conséquent pour en préserver la pertinence. Il devrait devenir un canal prioritaire pour annoncer les formations du Centre et pour illustrer l'ampleur et la qualité de ses services. Les visiteurs du site devraient être en mesure de procéder à des choix mieux informés sur la participation aux programmes du Centre ou sur le partenariat avec le Centre, que ce soit sur le plan institutionnel ou financier ou sur l'un et l'autre de deux plans.
34. Le projet ainsi proposé est destiné à rendre cette transformation possible. Il devrait générer une augmentation sensible du nombre des visiteurs du site Internet et des participants et autres audiences intéressées qui désignent le site comme leur source primordiale d'information sur le Centre et sur son offre de formation. On pourrait y parvenir en veillant à ce que le contenu des trois niveaux du site soit continuellement mis à jour et élargi. Cela implique que le personnel du Centre soit familiarisé – à des niveaux d'accès différents – avec l'introduction directe et la modification du contenu à trois niveaux : (a) celui de l'institution (information générale sur le Centre) ; (b) celui des programmes techniques et autres unités (information sur les compétences techniques et les cours) ; et (c) celui des projets, cours et activités de formation (descriptifs détaillés de projets et de cours, avec des informations sur les objectifs, les groupes cibles, le contenu, les méthodes et les matériels didactiques, avec des mises à jour régulières). Le projet devrait aussi permettre au Centre de posséder les outils adéquats et conférer à son personnel les compétences nécessaires pour gérer aussi bien la structure sous-jacente que l'utilisation quotidienne du site Internet.
35. Le coût du budget est estimé à 110.000 US\$. Il devrait permettre de: (a) préparer une proposition de projet et un plan d'exécution détaillés en consultation avec le personnel; (b) mener une étude de référence initiale sur les utilisateurs et une enquête sur les utilisateurs au terme du projet afin d'apprécier l'augmentation souhaitable de l'utilisation du site; (c) obtenir l'appui technique extérieur nécessaire pour modifier la structure et l'apparence du site; et (d) former le personnel du Centre. Une partie limitée des fonds sera utilisée pour couvrir le coût de la gestion.



---

## CHAPITRE III – Renforcer l'infrastructure technologique du Centre

### 3.1. Mise à jour du logiciel financier

36. En 2000, le Centre a mis en place une application logicielle financière (« Oracle Financials ») dans le cadre de son projet de mise en place d'un progiciel de gestion intégrée (PGI). Celui-ci a remplacé l'application financière précédente, qui était devenue obsolète et était arrivée au terme de ses possibilités d'utilisation. Le Centre a maintenant besoin de mettre à jour son application financière Oracle en passant de la version 11.0.3 à la version 11i.
37. Les raisons en sont les suivantes :
- Les améliorations apportées à la version 11i offrent de nombreuses possibilités nouvelles, une plus grande sécurité et une meilleure interface utilisateur. La version 11i est considérée comme un produit plus robuste, mieux intégré et d'une utilisation plus facile.
  - Elle donnera l'occasion de réviser le système actuel afin de pouvoir poursuivre l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus d'activité du Centre.
  - La mise en œuvre de la version 11i facilitera la mise en place de la comptabilité en euros, ainsi que les paiements bancaires électroniques.
  - Les modules Position Management et International Legislation Payroll/HR ne peuvent être installés qu'en utilisant la version 11i d'Oracle.
  - Oracle Corporation a annoncé qu'il ne pourra plus entretenir la version actuellement utilisée par le Centre au-delà de décembre 2006. Cette éventualité représente un risque considérable.
38. Le passage à la version 11i exige que l'on prenne grand soin : (a) de maintenir l'accès aux données de l'ancien système ; (b) de veiller à ce que la nouvelle version maintienne les fonctions particulières précédentes et réponde aux besoins du Centre ; (c) de procéder à des tests complets et exhaustifs ; et (d) d'assurer une formation appropriée du personnel.
39. Le Centre a consulté une entreprise partenaire du fournisseur de logiciels afin d'estimer les coûts de mise en œuvre et de préparer une « demande de proposition » pour le choix de consultants partenaires qui fourniront l'assistance technique nécessaire. Le coût total de la mise en œuvre est estimé à 620.000 US\$. Comme ces coûts n'interviendront qu'une seule fois, en début d'exercice, et ne pourront donc pas être amortis sur une longue période, ils ne peuvent être considérés comme des dépenses opérationnelles ordinaires. Les inclure dans le budget ordinaire du Centre créerait dès lors une charge démesurée. C'est pour cette raison qu'ils ont été inclus dans le Programme d'investissement.

---

### 3.2. L'application « ressources humaines » du progiciel de gestion intégré (PGI)

40. Quand les nouveaux systèmes financiers ont été établis, il a été décidé que l'application « gestion des ressources humaines » serait séparée des modules financiers, dans la mesure où une étude des possibilités qu'elle offrait pour la gestion du calcul et du paiement des salaires avait montré qu'elle n'était pas adaptée aux besoins du Centre. Des améliorations importantes et spécifiques de cette application, résultant en particulier du projet IRIS mené au BIT, offrent de nouvelles alternatives.
41. Le Centre est arrivé au point où il est nécessaire de remplacer le système d'états de paie Informix sans plus attendre à cause de l'existence d'au moins quatre points faibles majeurs :
- le système actuel est obsolète et exige des interventions constantes ; la qualité et la fiabilité du traitement des opérations et la garantie de l'exactitude des versements des traitements et des prestations sont en jeu ;
  - il exige un lourd traitement manuel ;
  - il manque de souplesse et ne permet pas de rechercher et d'utiliser les données relatives aux RH selon les besoins ;
  - il ne peut pas entrer en interface avec d'autres applications.
42. Les avantages du nouveau système de PGI seraient les suivants :
- amélioration de la qualité, de la disponibilité et de la fiabilité des données nécessaires pour appuyer la prise de décisions sur les questions de gestion des ressources humaines ;
  - efficacité accrue ;
  - réduction des répétitions dans les entrées de données ;
  - moyen efficace de perfectionner le système, donc d'accroître sa souplesse et sa durée de vie.
43. Outre qu'il assurera la sécurité du dispositif de traitement des salaires et des états de paie, le remplacement d'Informix par un PGI devrait répondre au besoin d'élaborer un système moderne de gestion de l'information sur les ressources humaines. Il permettrait également d'utiliser dans l'avenir d'autres applications RH.
44. Le champ de l'application RH devrait s'étendre :
- aux états de paie – le calcul et le paiement mensuels des rémunérations du personnel du Centre selon les règles relatives à ses droits ;
  - à la comptabilité des états de paie – leur passation en écritures sur le grand livre ;

- 
- à la définition des droits – des règles du Centre en matière de droits et de personnel remplissant les conditions requises ;
  - à la répartition des coûts en personnel – l'établissement des dépenses liées à chaque membre du personnel pour un ou plusieurs projets du Centre ;
  - aux attributions de droits – l'attribution de droits à chaque membre du personnel conformément aux conditions requises.
45. Après une phase initiale d'établissement d'un comité de pilotage du projet et d'une équipe du projet, la période couverte par le Quatrième Plan de développement comportera probablement trois phases majeures : (a) l'identification des besoins des utilisateurs et des améliorations à apporter dans le processus ; (b) l'analyse et le développement ; et (c) les tests et la préparation en vue de la mise en œuvre. Les deuxième et troisième phases dépendront de ce qui aura été décidé à la fin de la première phase. Deux possibilités peuvent se présenter :
- **L'externalisation vers le siège du BIT.** Cette approche comporterait le transfert de tout ou partie de la responsabilité du fonctionnement d'un système vers le BIT à Genève. Elle impliquerait le traitement des opérations et la gestion des états de paie depuis Turin, via l'Internet, sur les serveurs de l'application PGI installés à Genève. Cette option prendrait en compte l'expérience déjà acquise par le siège en matière de besoins des utilisateurs, d'analyse et de développement, et de phases d'essai indiquées ci-dessus. Elle sera donc explorée avec le siège du BIT. Si elle est utilisée avec efficacité, cette option peut réduire considérablement les coûts d'investissement initiaux.
  - **Le développement indépendant.** Cette seconde approche consisterait en l'installation, la configuration et l'éventuelle adaptation des fonctions RH et états de paie standard du PGI élaborés pour le système commun des Nations Unies. Elle s'inspirerait de l'expérience acquise au BIT à Genève. Elle pourrait exiger un investissement initial plus élevé dans le développement et l'adaptation, mais elle permettrait de contrôler pleinement les fonctions, les données, l'entretien et les coûts du développement ultérieur mené par Turin.
46. Au cours de la phase de mise en œuvre initiale (identification des besoins), un comité de pilotage sera mis en place et un chef de projet sera nommé. Les caractéristiques essentielles de cette approche seront l'implication de tous les utilisateurs du système et leur engagement à tous les niveaux.
47. Le budget de la première phase du projet (identification des besoins des utilisateurs) est estimé à 130.000 US\$. Les résultats spécifiques et les conclusions de la première phase serviront à définir l'envergure des seconde et troisième phases (analyse et développement, validation et préparation de l'exécution) ainsi que leurs coûts et modes de financement.

---

## BUDGET ET RAPPORTS

48. Le tableau suivant résume les estimations de coûts pour chacun des huit projets.

### ESTIMATION BUDGÉTAIRE GLOBALE (2007-2011)

Numéro de projet	Projet	Estimation des coûts (US\$)
1.1	Discrimination	350.000
1.2	Migration	350.000
1.3	Intégration du dialogue social et du tripartisme	250.000
1.4	Responsabilité sociale des entreprises	300.000
2.1	Evaluation	200.000
2.2	Amélioration du site Internet	110.000
3.1	Oracle Financials : passage à la version 11i	620.000
3.2	Oracle HR : analyse des besoins (phase 1)	130.000
<b>TOTAL</b>		<b>2.310.000</b>

49. Chaque année, le Directeur du Centre produira un rapport technique et financier sur la progression du Programme d'investissement, qui illustrera ce qui aura été réalisé par rapport aux objectifs et aux résultats attendus de chacun des huit projets.

**50. A la lumière de ce qui précède, le Conseil du Centre est invité à :**

- a) **Approuver les quatre projets proposés au chapitre I<sup>er</sup> du Programme d'investissement, et approuver le transfert progressif de la somme de 1.250.000 US\$ des réserves du Fonds de fonctionnement vers le Programme d'investissement.**
- b) **Approuver les deux projets proposés au chapitre II du Programme d'investissement et approuver le transfert progressif de la somme de 310.000 US\$ des réserves du Fonds de fonctionnement vers le Programme d'investissement.**
- c) **Approuver les deux projets proposés au chapitre III du Programme d'investissement et approuver le transfert progressif de la somme de**

---

**750.000 US\$ des réserves du Fonds de fonctionnement vers le Programme d'investissement.**

- d) Recommander que le Conseil d'administration de l'OIT prenne note de la décision du Conseil d'approuver les propositions, le Programme d'investissement et son mode de financement.**