



SÉANCE PLÉNIÈRE  
(PL 2.2)

**Rapport du Secrétaire général**

- 1 Sujet:** COORDINATION ENTRE LES PLANIFICATIONS STRATÉGIQUE,  
OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

<p><b>2 Objet</b></p> <p>Dans sa Résolution 72, la Conférence de plénipotentiaires de Minneapolis établit le cadre de la coordination entre les différents cycles de planification opérationnelle de l'Union et charge le Secrétaire général et les Directeurs des Bureaux, ainsi que le Conseil, de prendre les mesures qui s'imposent pour assurer une coordination plus étroite.</p>	<p><b>Réf. doc.</b></p> <p>Rés. 72 PP-98</p>
<p><b>3 Rappel</b></p> <p>A ses sessions de 1999 et de 2000, le Conseil a examiné des rapports d'activité sur cette question proposant d'améliorer les procédures. En outre, plusieurs contributions du GCR et du GCNT ont porté sur ce thème. Le Groupe de travail sur la réforme de l'UIT a également formulé une recommandation à ce sujet.</p>	<p>C99/31 C00/02 C01/25</p>
<p><b>4 Recommandation</b></p> <p>Le Conseil est invité à examiner le présent document et à prendre les mesures qui s'imposent. Aux termes de la Résolution 72 de la Conférence de plénipotentiaires, le Conseil est chargé "de préparer un rapport, assorti d'éventuelles recommandations, qui sera examiné par la Conférence de plénipotentiaires de 2002".</p>	
<p><b>5 Incidences</b></p>	

Yoshio UTSUMI  
Secrétaire général

- Pour des raisons d'économie, ce document n'a été tiré et distribué qu'en un nombre restreint d'exemplaires. Il n'y aura pas d'exemplaires disponibles à la réunion. Les participants sont priés de consulter le site Web du Conseil de l'UIT:

<http://www.itu.int/itudoc/gscouncil/c01.html> •

## COORDINATION ENTRE LES PLANIFICATIONS STRATÉGIQUE, OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

### 1 Introduction

1.1 La Résolution 72 de la Conférence de plénipotentiaires a pour objet de renforcer la coordination entre les planifications stratégique, opérationnelle et financière de l'UIT. Elle charge le Secrétaire général et les Directeurs des Bureaux de mettre en oeuvre un système de planification opérationnelle, compte tenu des éléments énumérés dans son annexe. Elle charge en outre le Conseil de préparer un rapport, assorti d'éventuelles recommandations, qui sera examiné par la Conférence de plénipotentiaires de 2002.

1.2 Depuis l'adoption de cette Résolution, des progrès considérables ont été réalisés, ainsi qu'il en a été fait état dans les Documents du Conseil C99/31 et C00/02. En particulier, la planification opérationnelle fait aujourd'hui systématiquement et en permanence partie intégrante du processus de planification dans les programmes de travail des Secteurs de l'UIT et du Secrétariat général. A sa session de l'année 2000, le Conseil a proposé d'apporter plusieurs améliorations au système, et notamment de faire en sorte que le Plan stratégique fixe davantage d'objectifs concrets, de faire participer plus étroitement les Groupes consultatifs des Secteurs à la planification financière et d'encourager l'utilisation d'indicateurs de performance quantifiables. Toutes ces améliorations sont en cours de mise en oeuvre.

1.3 A l'heure actuelle, les trois Secteurs et le Secrétariat général élaborent et utilisent leurs plans de manière différente et en fixant des échéances différentes. Cette situation risque de compliquer la coordination des plans opérationnels et l'établissement de priorités communes à l'ensemble de l'Union. Le Tableau 1 présente une comparaison entre les plans opérationnels pour l'année 2000 sur la base d'une série de critères objectifs comparables.

### 2 Problèmes rencontrés

2.1 En dépit de ces progrès, il reste à résoudre plusieurs problèmes qui ont donné lieu à des contributions présentées par les Membres aux Groupes consultatifs des Secteurs et au Groupe de travail sur la réforme de l'UIT, leur demandant de rationaliser et d'améliorer les procédures. Même si la perception de ces problèmes diffère selon les Membres, certains éléments communs doivent être pris en compte:

- **Différences de cycle.** A l'heure actuelle, le plan stratégique suit un cycle de cinq ans, le plan financier un cycle de quatre ans, le budget biennal un cycle de deux ans et les plans opérationnels un cycle d'une année. En outre, chacun des Secteurs a son propre cycle entre deux conférences ou assemblées. Il peut en résulter des perturbations dans la coordination entre les différentes procédures.
- **Questions de calendrier.** A l'heure actuelle, les plans opérationnels de l'UIT-R et l'UIT-D sont achevés avant le début de l'exercice financier auquel ils s'appliquent. Les projets de plan opérationnel des trois Secteurs ne sont pas examinés par leurs Groupes consultatifs respectifs avant le début de l'année civile correspondante. Le projet de plan opérationnel du Secrétariat général n'est examiné, par le Conseil, qu'une fois la moitié de l'année déjà écoulée. De nombreux Membres souhaiteraient que l'examen de ces plans puisse avoir lieu plus tôt.

- **Contrôle financier.** De l'avis général, les Groupes consultatifs des Secteurs, en tant qu'organes représentatifs à la fois des Etats Membres et des Membres des Secteurs, devraient jouer un rôle dans la gestion financière de leur propre Secteur. Pourtant, à ce jour, ils n'ont que très peu contribué aux décisions prises par le Conseil en matière budgétaire.
- **Manque d'informations en retour.** Cas de l'UIT-R mis à part, les mécanismes destinés à rendre compte des résultats de la mise en oeuvre des différents plans opérationnels sont insuffisants, de même que ceux qui permettent d'intégrer ces résultats dans des plans nouveaux ou révisés. De manière analogue, il convient d'accorder une plus grande attention au suivi des indicateurs fondamentaux de performance. Les plans opérationnels sont également utilisés dans certains domaines (par exemple au BR) pour la gestion et le suivi internes tous les trimestres.

TABLEAU 1

**Les différentes approches de la planification opérationnelle en 2000**

Indicateur	Plan de l'UIT-D	Plan de l'UIT-T	Plan de l'UIT-R	Plan du Secrétariat général
Premier examen du plan par les membres	Affiché le 20/12/99. Examiné par le GCNT les 2 et 3 mars 2000 et communiqué au Conseil.	Affiché le 22/5/2000. Examiné par le GCNT en juin 2000 et communiqué au Conseil.	Affiché le 17/12/99 et examiné par le GCR en janvier 2000. Revu ensuite à la lumière des observations du GCR et communiqué au Conseil. Revu une nouvelle fois après la CMR-2000.	Affiché le 19/6/2000 et communiqué au Conseil.
Examen et éventuelle évaluation pendant ou après l'année 2000	Examen des activités pour les neuf premiers mois de l'année par le GCDT en octobre 2000.	Examen dans le cadre du "Rapport annuel sur l'activité de l'Union" présenté au Conseil à sa session de 2001 et examen par le GCNT à sa réunion de 2001.	Examen interne et rapport présenté chaque trimestre par les Chefs de Département au Directeur. Un document sur la mise en oeuvre du plan pour l'année 2000 a été soumis au GCR en mars 2001, ainsi que des documents distincts rendant compte de façon plus détaillée des activités liées aux publications en 2000, des économies réalisées sur la documentation au cours de cette même année et du traitement des fiches de notification des réseaux à satellite.	Examen dans le cadre du "Rapport annuel sur l'activité de l'Union" présenté au Conseil en 2001. N'a pas été examiné par les Membres des Secteurs.
Longueur	28 pages	15 pages	29 pages	16 pages
Indicateurs de performance et objectifs	Indicateurs qualitatifs uniquement.	Mesures concernant les documents produits (par exemple nombre de recommandations), indicateurs qualitatifs et objectifs.	Indicateurs qualitatifs et objectifs. Mesures concernant les documents produits.	Indicateurs qualitatifs uniquement.

Mesures concernant les ressources	Mois-fonctionnaire et francs suisses.	Mois-fonctionnaire et autres coûts en francs suisses.	Mois-fonctionnaire et francs suisses.	Mois-fonctionnaire pour le Groupe sur les Questions de genre, l'Unité SPU, le Département du personnel et le Département des conférences. Francs suisses pour les finances. Rien pour le Département des services communs et le Département des services informatiques.
Affichage sur le site web	Plan pour 2001 sur la page d'accueil du BDT. Plan pour 2000 disponible via les documents du GCNT et sur le site web du Conseil.	Le Plan pour l'année 2000 est affiché sur le site web de l'UIT-T en tant que document du GCNT et est aussi posté sur le site web du Conseil.	Tous les Plans opérationnels passés et actuels sont disponibles sur les pages web de l'UIT-R, du GCR et du Conseil.	Accessible uniquement via le site web du Conseil.
Diffusion	Publique	Réservée aux seuls utilisateurs de TIES.	Publique	Réservée aux seuls utilisateurs de TIES.

3.1 Compte tenu de ce qui précède, il apparaît que même si l'on met en oeuvre les améliorations proposées au Conseil à sa session de l'année 2000, la planification opérationnelle telle qu'elle est actuellement pratiquée ne correspond pas à l'intention de la Résolution 72 de la Conférence de plénipotentiaires et qu'il existe des différences de méthode. Des améliorations ont déjà été proposées, par exemple par le GCR (voir le Document RAG 2001 1/140), par le GCNT dans son rapport R-7 (Réf. TD/68 de la dernière réunion du GCNT) et par le Groupe de travail sur la réforme de l'UIT (voir le Document C01/25). Nous reprenons certaines des propositions présentées dans ces contributions pour formuler les propositions suivantes pour examen et afin que les mesures appropriées soient prises:

- **Alignement du cycle de la planification opérationnelle sur les autres cycles de planification.** On pourrait par exemple concevoir le prochain Plan opérationnel de manière qu'il couvre la période 2002-2003. Par la suite, conformément à la Recommandation du GTR (voir le Document C01/25), la planification opérationnelle pourrait être intégrée dans un programme de travail quadriennal aligné sur le plan stratégique et sur le plan financier pour 2004-2007. Autrement dit, la planification opérationnelle devrait débuter dès la fin de l'année 2001 pour que les Membres des Secteurs, c'est-à-dire "la base", puissent y participer. Les données pour premières années couvertes par le Plan seraient plus détaillées que celles pour les années plus lointaines, pour lesquelles une ébauche suffirait.
- **Avancer la procédure de planification et la période d'examen.** De cette manière, le projet de Plan opérationnel pour 2004 et pour les années suivantes pourrait être intégré dans la planification du budget biennal et pourrait être revu et examiné *avant* le début de la période à laquelle il correspond.

- **Systématiser la rédaction de rapports sur les plans opérationnels.** Les Bureaux pourraient par exemple préparer des documents rendant compte de la mise en oeuvre des plans opérationnels et les soumettre aux Groupes consultatifs des Secteurs (comme le fait actuellement le BR). Ces documents pourraient être présentés au Conseil pour information. Il pourrait en aller de même pour le Secrétariat général, qui présenterait au Conseil pour examen un document rendant compte de la mise en oeuvre de son Plan opérationnel.
- **Assurer la coordination avec les documents relatifs à la planification.** A l'heure actuelle, les différents éléments tels que le Plan stratégique, le budget biennal et les plans opérationnels des Secteurs sont éparpillés dans différentes parties du site web, avec différentes restrictions d'accès. Il est proposé qu'ils soient également accessibles au moyen de liens placés sur les pages web centrales, qui contiendraient également des liens renvoyant à des informations sur les procédures d'examen et de révision en cours, sur les rapports statistiques et sur l'évaluation. Il est également proposé que tous les documents relatifs à la planification, y compris le budget biennal et le rapport de gestion financière soient considérés comme des documents librement accessibles à tous, sans restrictions.
- **Evoluer vers des objectifs quantifiables.** Bien sûr, chacun des Secteurs et le Secrétariat général ont des besoins différents en ce qui concerne le calcul des ressources et l'établissement des priorités. Il faudrait néanmoins qu'ils s'efforcent de définir des objectifs quantifiables en faisant systématiquement état des résultats obtenus en regard des objectifs et des prévisions (comme le fait actuellement l'UIT-R).
- **Mesurer les ressources à l'aide de critères systématiques.** Une fois que la planification opérationnelle sera alignée sur le budget biennal, il devrait être possible de faire état des mois-fonctionnaire et des coûts en francs suisses et de relever les éventuelles divergences en ce qui concerne la réimputation des ressources dans les révisions ultérieures du plan opérationnel. Il faudrait pour cela parvenir par exemple à élaborer une définition standard du "mois-fonctionnaire".

3.2 Cette méthode est présentée au Conseil pour examen et afin qu'il prenne les mesures nécessaires.