|  |  |
| --- | --- |
| **Réunion préparatoire régionale pour l'Europe (RPM-EUR) en vue de la CMDT-21** | A close up of a sign  Description automatically generated |
| **Virtuelle, 18-19 janvier 2021** | |
|  |  |
|  | **Document** **RPM-EUR21/3-****F** |
| **15 décembre 2020** |
| **Original:** **anglais** |
| Directrice du Bureau de développement des télécommunications | |
| Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR) au BDT | |
|  | |
| Point de l'ordre du jour:  Point 5  Résumé:  En 2019, le Bureau de développement des télécommunications (BDT) a entamé une refonte complète de sa mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, afin que le Bureau soit à même de relever les défis que pose un environnement du développement en évolution rapide et qu'il soit "en adéquation avec sa mission". Cette réforme permettra d'instaurer la gestion axée sur les résultats (GAR) pour la mise en œuvre de tous les programmes de travail, comme outil pour la prise de décisions et le suivi en matière de gestion, et d'obtenir des éléments concrets attestant de l'efficacité du BDT. La GAR servira en outre de plate-forme pour associer des partenaires internes et externes, et pour reproduire et déployer à grande échelle les projets et les initiatives relatives aux programmes de travail qui ont fait leurs preuves.  Suite à donner:  Les participants à la RPM-EUR sont invités à prendre note du présent document.  Références:  Plan d'action de Buenos Aires adopté par la Conférence mondiale de développement des télécommunications de 2017 (CMDT-17); Résolutions 25, 71 et 151 (Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires (PP); Résolutions 52 et 53 (Rév.Dubaï, 2014) de la CMDT. | |

# 1 Nécessité d'entreprendre un projet ambitieux visant à changer la gestion axée sur les résultats

Dans un contexte marqué par un environnement du développement en évolution rapide et compte tenu des demandes réitérées formulées par les États Membres pour que soit mis en place un BDT qui travaille de manière efficace et rationnelle[[1]](#footnote-1), le Bureau de développement des télécommunications (BDT) a entrepris un examen approfondi de son cadre de gestion axée sur les résultats. Afin de maintenir et de renforcer l'efficacité du BDT, il a été procédé à une analyse de base, dans le souci de bâtir un BDT qui soit "en adéquation avec sa mission". Cette analyse a mis en lumière ce qui suit:

– Les activités étaient devenues fragmentées, raison pour laquelle il était difficile d'associer des partenaires de manière systématique, de tirer parti des éventuelles synergies avec les Secteur de l'UIT et de recenser les résultats obtenus.

– Les programmes de travail étaient mis en œuvre de manière isolée et le volet opérationnel des programmes de travail était souvent déconnecté des projets et des initiatives régionales.

– Les initiatives régionales, en particulier celles ayant trait à des domaines thématiques similaires et déployées dans diverses régions, ne tiraient pas parti des possibilités de transposition à plus grande échelle et de mobilisation de ressources[[2]](#footnote-2).

– Le rôle de l'UIT en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour les TIC, et en particulier l'objectif du BDT d'être le "partenaire pour la transformation numérique grâce à une connectivité efficace", n'étaient pas suffisamment reconnus par d'autres grandes organisations internationales et d'autres États Membres.

En résumé, l'examen a montré qu'une approche plus cohérente était nécessaire afin de mettre en œuvre les programmes de travail du BDT et de faire en sorte que le Bureau soit considéré comme un partenaire incontournable dans le domaine du développement.

# 2 Réforme de l'approche en matière de programme de travail

Dans le prolongement des efforts déployés précédemment, une approche GAR complète entièrement nouvelle a été conçue pour:

– faire en sorte que la GAR au BDT ne soit plus seulement utilisée comme un outil de planification et élargir son application pour se concentrer sur une mise en œuvre globale des programmes, avec des budgets affectés dans le Plan opérationnel, des projets et des initiatives régionales, et sur la création de synergies entre les priorités thématiques et l'intégration harmonieuse des programmes de travail thématiques et régionaux menés depuis le siège;

– renforcer les fonctions de surveillance et d'établissement de rapports dans le cadre d'examens de gestion trimestriels destinés à suivre les progrès accomplis concernant les programmes de travail du BDT et à traiter les grands risques opérationnels, qui sont désormais consignés dans un registre des risques; et

– encourager la formation à tous les stades du cycle de la GAR, car ce point est un facteur de plus en plus décisif dans la réussite de la mise en œuvre de la GAR, puisque les résultats et les effets se produisent en dehors des aspects sur lesquels le BDT a un contrôle direct. À cet égard, les priorités thématiques et les réseaux associés regroupant les efforts déployés par le siège et les régions joueront un rôle important dans le renforcement du transfert et du partage des connaissances et il sera nécessaire de créer une fonction d'évaluation du Secteur et de la renforcer pour réussir à savoir de manière plus fiable les effets produits aux différentes étapes de la chaîne de résultats.

En conséquence, le BDT a élargi son utilisation du cadre GAR afin d'intégrer les éléments constitutifs suivants:

– Des ***chemins d'impact***, qui permettent d'assurer le suivi des axes de travail thématiques définis dans les programmes (priorités thématiques), afin d'identifier les résultats obtenus, les groupes cibles atteints, ainsi que l'évolution de leurs capacités et comportements.

– Les ***hypothèses et risques opérationnels*** sous-jacents, qui permettent de manière systématique de surveiller si les programmes restent pertinents, ainsi que de tirer rapidement des enseignements et de réajuster les premières hypothèses concernant la planification et les risques pour remettre le programme sur les rails, si nécessaire.

– Les liens entre chaque priorité thématique (c'est-à-dire les programmes de la CMDT), les Commissions d'études de l'UIT-D pertinentes et les autres Secteurs de l'UIT (UIT-T et UIT‑R).

– Des ***indicateurs fondamentaux de performance*** SMART, qui fournissent les outils qualitatifs ou quantitatifs pour mesurer et consigner les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs thématiques.

Pour chaque priorité thématique a été élaborée une théorie du changement fondée sur la GAR, qui est une approche globale et complète pour tenir compte des spécificités globales et régionales, comprenant tous les éléments constitutifs susmentionnés, dans le droit fil des priorités énoncées dans le Plan d'action de Buenos Aires.

# 3 Changements

En utilisant la gestion axée sur les résultats comme outil pour prendre des décisions en matière de gestion, en vue de mettre en œuvre le programme de travail du BDT, nous jetons les bases d'un BDT qui travaille de manière efficace et rationnelle, et qui est "en adéquation avec sa mission".

– Un cadre de délégation de pouvoir, adopté à l'issue de longues discussions, est un élément constitutif essentiel d'un modèle de fonctionnement moins centralisé reposant sur des réseaux thématiques; ce cadre précise la délégation des ressources et la répartition des responsabilités associée pour toutes les unités du BDT; il permet de suivre de multiples contributions à des programmes complexes, auxquels prennent par des équipes intersectorielles basées au siège, les bureaux régionaux et d'autres unités.

– Des réunions d'examen trimestrielles sont tenues sur les travaux relatifs aux priorités thématiques et des ajustement peuvent être demandés, si nécessaire. À l'image de l'approche de planification adoptée par le BDT, ces examens trimestriels suivent la même vision globale, qui englobe toutes les ressources (humaines et financières) à disposition dans le cadre du budget prévu dans le Plan opérationnel, des projets, des initiatives régionales et des activités financées par d'autres moyens.

– Les évaluations des risques opérationnels sont enregistrées dans un registre des risques au niveau des unités, avant d'être agrégées à l'échelle du BDT, ce qui permet d'identifier les éléments qui posent un problème afin de résoudre les questions liées au programme qui sont restées en suspens et de prendre des décisions sans délai.

– Les indicateurs fondamentaux de performance sont mis à jour en continu sur un tableau de bord du BDT et feront l'objet de rapports périodiques.

– En vue de 2021, le BDT a entrepris de réformer son processus de planification annuelle, dans le cadre duquel, pour chaque priorité thématique, le plan correspondant était soumis à toute une succession d'évaluations effectuées par des spécialistes sous de nombreux angles différents (affectation des ressources, IFP, risque, inclusion géographique, optimisation stratégique et effets possibles).

– Les projets réussis, les "programmes phares" et les initiatives régionales sont transposés à plus grande échelle. Ils font l'objet d'un suivi régulier car ils constituent des facteurs de réussite essentiels pour ce qui est de l'effet des programmes, puisque les préoccupations des partenaires et des membres sont traitées de façon plus ciblée.

– Enfin et surtout, la GAR facilitera la communication externe mais aussi interne, car il sera plus facile de comprendre et de suivre le descriptif des effets de nos programmes de travail.

Les mesures susmentionnées produiront des effets tangibles, que nous commençons déjà à ressentir, et que nous chercherons systématiquement à démontrer par des éléments concrets[[3]](#footnote-3).

L'Annexe 1 donne un aperçu des 10 priorités thématiques du BDT, avec les principaux défis à relever et les solutions proposées pour ce faire en utilisant la GAR comme cadre opérationnel.

# 4 Vers une théorie du changement à l'échelle du BDT

Afin que la GAR puisse produire tous ses effets, une mesure supplémentaire devrait être prise en vue de réussir à aligner étroitement la vision et la mission de l'UIT-D (et donc, du BDT) et le programme de travail global du BDT dont l'objectif est de concréter ces vision et mission.

Pour ce faire, il convient d'envisager de poursuivre le travail de simplification et d'intégration des priorités thématiques existantes pour aller vers le concept d'une théorie du changement à l'échelle du BDT, ce qui permettrait une exécution plus concrète du mandat du BDT et une utilisation plus efficace de ressources disponibles.

Une réflexion a été menée au sein du BDT en vue d'étudier l'option consistant à élaborer une théorie du changement plus large, mais aussi plus intégrée et ciblée sur le plan thématique, afin de rendre compte de l'essence des objectifs de l'UIT-D conformément au plan stratégique de l'UIT en vigueur.

La figure ci-dessous résume les résultats de la discussion.



La logique suivie consiste à traduire les deux principaux thèmes formulés dans l'énoncé de la mission de l'UIT-D (voir ci-dessus) en deux vastes piliers de résultats thématiques au cœur des travaux de l'UIT-D, comme suit:

• Connectivité efficace

• Société numérique

Plusieurs des objectifs des priorités thématiques, tels qu'énoncés dans le Plan d'action de Buenos Aires, contribueraient directement à ces deux piliers de résultats essentiels, à savoir: Infrastructure, Cybersécurité et Télécommunications d'urgence pour le premier pilier de résultats relatif à une "Connectivité efficace"; tandis que Inclusion numérique, Services numériques et Environnement contribuent à des services numériques porteurs de transformation au titre du second pilier de résultats essentiel sur la "Société numérique".

Ces deux piliers de résultats profitent de services catalyseurs découlant d'un troisième pilier ("Environnement favorable"); ces fonctions transversales des domaines thématiques prioritaires tels que Politiques générales et réglementations, Écosystèmes numériques, Renforcement des capacités et Statistiques jouent un rôle de catalyseur et d'appui en ce qui concerne l'impact généré par les deux piliers de résultats essentiels.

En outre, pour garantir un engagement approprié et la bonne exécution des projets, ainsi que pour faciliter le fonctionnement et la gouvernance connexe, deux autres piliers transversaux continueront d'appuyer l'exécution des activités thématiques du BDT (Coordination et Gouvernance organisationnelle).

La réussite de la mise en œuvre de l'architecture de résultats "faisant intervenir l'ensemble du BDT" qui en découle ne nécessiterait pas de réorganisation de la structure organisationnelle du BDT; elle repose davantage sur un changement des comportements, avec une coopération plus étroite et des synergies renforcées entre les différentes priorités thématiques et fonctions d'appui.

Ce changement de culture et des comportements reposera sur une certaine clarté concernant la "délégation de pouvoir" et les "pactes d'efficacité", qui est nécessaire dans l'ensemble du BDT pour garantir un engagement mutuel réel des partenaires participants et permettre la fourniture de multiples contributions à des projets et programmes plus vastes. Tous ces éléments constitutifs (délégation de pouvoir, pactes d'efficacité) ont été examinés de manière approfondie et sont aujourd'hui en place.

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

1. En particulier, voir la Résolution 151 (Rév. Dubaï, 2018) de la PP concernant la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et la Résolution 71 (Rév. Dubaï, 2018) de la PP sur la mise en œuvre coordonnée du Plan stratégique de l'UIT, ainsi que la Résolution 52 (Rév.Dubaï, 2014) de la CMDT sur le renforcement du rôle d'agent d'exécution du Secteur du développement des télécommunications de l'UIT. [↑](#footnote-ref-1)
2. En particulier, voir la Résolution 25 (Rév. Dubaï, 2018) de la PP sur le renforcement de la présence régionale et la Résolution 53 (Rév.Dubaï, 2014) de la CMDT, dans laquelle il est demandé de développer un cadre stratégique et financier pour l'élaboration et la mise en œuvre du Plan d'action de Dubaï. [↑](#footnote-ref-2)
3. Cette approche exhaustive exigera toutefois la mise en place de nouveaux systèmes pour suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre, pour rendre compte des IFP, des risques opérationnels et des dépenses liées aux produits, ainsi que pour assurer le suivi des activités. De cette manière, il sera possible d'établir des liens directs entre, d'une part, notre budget et les dépenses encourues et, d'autre part, les priorités énoncées dans notre programme de travail, en attendant que la modernisation des systèmes informatiques soit menée à bien. [↑](#footnote-ref-3)