|  |  |
| --- | --- |
| **Conseil 2019 Genève, 10-20 juin 2019** | **logo_F_** |
|  |  |
|  |  |
| **Point de l'ordre du jour: ADM 24** | **Document C19/57-F** |
| **6 mai 2019** |
| **Original: anglais** |
| Rapport du Secrétaire général | |
| stratégie centrée sur le personnel et plan stratégique pour les ressources humaines (HRSP) de l'UIT pour la période 2020-2023 | |

|  |
| --- |
| Résumé  La Conférence de plénipotentiaires de l'UIT (Dubaï, 2018) a chargé le Secrétaire général d'établir et de mettre en œuvre, avec l'assistance du Comité de coordination et en collaboration avec les bureaux régionaux, un plan stratégique quadriennal pour les ressources humaines (HRSP), qui sera aligné sur les plans stratégique et financier de l'UIT, pour répondre aux besoins de l'Union, de ses membres et de son personnel.  Suite à donner  Conformément au point 1 du *charge le Conseil* de la Résolution 48 de la PP, le Conseil est invité **à examiner et à approuver** le plan stratégique proposé pour les ressources humaines.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Références  [*Résolution 48 (Rév. Dubaï, 2018)*](https://www.itu.int/en/council/Documents/basic-texts/RES-048-F.pdf) *de la Conférence de plénipotentiaires* |

Considérations générales

1) La Conférence de plénipotentiaires (PP) de l'UIT (Dubaï, 2018) a chargé le Secrétaire général de l'UIT d'établir et de mettre en œuvre, avec l'assistance du Comité de coordination et en collaboration avec les bureaux régionaux, un plan stratégique quadriennal pour les ressources humaines (HRSP) qui sera aligné sur les plans stratégique et financier de l'UIT, pour répondre aux besoins de l'Union, de ses membres et de son personnel[[1]](#footnote-1).

2) En conséquence, le Département de la gestion des ressources humaines (HRMD) a pris l'initiative de donner des avis au Secrétaire général de l'UIT au sujet de la présentation, de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan HRSP, afin de traiter les questions abordées dans la Résolution 48 (Rév. Dubaï, 2018), en particulier dans l'Annexe 1 de ladite Résolution, compte tenu des priorités actuellement définies pour appuyer le plan stratégique de l'UIT conformément au plan financier de l'Union pour la période 2020-2023.

3) L'élaboration d'une **stratégie de l'UIT centrée sur le personnel (Annexe 1 du présent document), *qui constitue le socle du processus***, a été le premier jalon vers l'établissement du plan HRSP.La stratégie de l'UIT centrée sur le personnel a été élaborée:

a) sur la base de la documentation existante des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies[[2]](#footnote-2), des Conférences de plénipotentiaires[[3]](#footnote-3), du Conseil[[4]](#footnote-4), du Groupe de coordination de la gestion (MCG), des recommandations formulées par l'Unité de l'audit interne et le vérificateur extérieur des comptes[[5]](#footnote-5) et du Cadre de gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI)[[6]](#footnote-6). Les stratégies en matière de ressources humaines d'autres organisations internationales ont aussi été retenues comme point de comparaison;

b) compte tenu d'autres facteurs internes et externes influant sur la gestion des ressources humaines, notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les priorités du plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023, les contextes politiques nationaux et internationaux, les tendances qui se dessinent en matière de capital humain et les bonnes pratiques au niveau international concernant les ressources humaines.

4) La stratégie de l'UIT centrée sur le personnel est tournée vers l'avenir et concilie la nécessité de tenir compte du contexte opérationnel actuel à l'UIT ainsi que les priorités à long terme. L'UIT s'efforcera de créer une culture où chacun aura un sentiment de sécurité, sera écouté et respecté et où l'on attend des employés qu'ils recherchent l'excellence et fassent preuve de professionnalisme.

5) À partir de la stratégie de l'UIT centrée sur le personnel, le Département HRMD a mené des consultations avec les Bureaux et les Départements du Secrétariat général (SG) ainsi qu'avec le Conseil du personnel, afin de transposer les priorités et les buts de la stratégie de l'UIT centrée sur le personnel(Piliers 1, 2, 3 et 4 décrits au paragraphe 5 de l'Annexe relative à la stratégie de l'UIT centrée sur le personnel pour la période 2020-2023) dans un **plan HRSP (Annexe 2 du présent document)** dicté par les besoins spécifiques des Bureaux/Départements du SG et conforme aux priorités et buts généraux de l'UIT.

6) Ces consultations ont pris la forme d'un vaste processus de communication, au cours duquel des mémorandums ont été envoyés et des exposés ont été présentés sur la nouvelle stratégie de l'UIT centrée sur le personnel ainsi que sur la structure et la teneur possibles du plan HRSP. À l'issue de ces exposés, il a été demandé à chaque Bureau[[7]](#footnote-7), aux Départements du Secrétariat général et au Conseil du personnel de fournir des contributions portant, d'une part, sur les parties descriptives de la stratégie de l'UIT centrée sur le personnel et, d'autre part, sur les besoins spécifiques décrits dans le plan HRSP.

7) En conséquence, les Bureaux, les Départements du SG et le Conseil du personnel ont présenté leurs contributions, qui ont été transposées dans ce plan HRSP de haut niveau. Même si le but de ce processus de consultation des Bureaux et des Départements du SG était de faire en sorte que les besoins spécifiques soient recensés dans l'optique d'une approche plus ciblée, la finalité du plan HRSP est d' aider l'organisation, par le biais des fonctions des ressources humaines, à être "unie dans l'action". Les parties prenantes internes ont elles-aussi souscrit sans réserve à cet objectif, qui a donné naissance à l'idée d'un "plan HRSP unifié".

ANNEXE 1

Stratégie de l'UIT centrée sur le personnel pour la période 2020-2023

# 1 Contexte stratégique: les personnes au centre du plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023

1.1 Toutes les organisations du système des Nations Unies sont guidées par les valeurs consacrées par la Charte des Nations Unies, en particulier dans son Article 101, qui met en avant "*les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité*", ainsi que dans les divers instruments juridiques régissant chaque organisation.

1.2 Le plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023 place les personnes au cœur de son système de valeurs. Il stipule que l'UIT devrait adopter une approche privilégiant la dimension humaine, être orientée services et axée sur les résultats: de par sa dimension humaine, l'UIT suit une approche centrée sur les personnes, en vue de fournir des résultats qui comptent pour tous. En étant *orientée services*, l'UIT est déterminée à continuer de fournir des services d'excellente qualité et de donner entière satisfaction aux bénéficiaires et aux parties prenantes. *En mettant l'accent sur les résultats*, l'UIT cherche à obtenir des résultats concrets et à optimiser l'incidence de ses travaux.

1.3 La stratégie de l'UIT centrée sur le personnel a pour ambition d'attirer, de recruter et de retenir les fonctionnaires les plus compétents dans l'ensemble des Bureaux/Départements du SG, et de préserver et de renforcer la réputation mondiale de tout premier plan de l'Union. *En raison de la concurrence grandissante sur le marché mondial, l'UIT doit résolument poursuivre son action pour être à la pointe en matière de gestion et de perfectionnement d'un personnel hautement qualifié*. La collaboration entre les ressources humaines et les unités opérationnelles de l'organisation est donc cruciale pour le perfectionnement du personnel et le développement de l'organisation dans leur ensemble.

1.4 L'UIT mettra en œuvre les buts stratégiques de l'Union pour la période 2020-2023 moyennant la réalisation d'un certain nombre d'objectifs au cours de cette période. Les activités et les services d'appui du Secrétariat général et des Bureaux fournissent ces catalyseurs pour les travaux des Secteurs et de l'Union dans son ensemble. La gestion des ressources humaines représente un rouage essentiel pour assurer le succès de l'Union.

# 2 Défis que doit relever l'UIT: le contexte de la gestion du changement dans le monde et à l'UIT

2.1 La Stratégie de l'UIT centrée sur le personnel va dans le sens de la mission et des valeurs de l'UIT énoncées dans le plan stratégique de l'Union (2020-2023). Elle a été conçue dans un contexte où l'UIT doit faire face à des défis qui l'obligent à adapter ses méthodes de travail. Ces défis sont notamment liés au fait que le secteur des technologies de l'information et de la communication est d'ores et déjà entré dans une période qui sera marquée par des transformations. La Stratégie de l'UIT centrée sur le personnel tient également compte de la nécessité, pour les Bureaux/Départements du SG de l'UIT, de privilégier une planification opérationnelle concertée, en évitant les redondances et les doublons et en optimisant les synergies entre les Bureaux/Départements du SG; elle réaffirme la détermination de l'UIT à parvenir à la parité hommes-femmes tous grades confondus, d'ici à 2027, en tant qu'impératif fonctionnel; et prévoit que l'Union va occuper un nouveau bâtiment du siège et s'engager sur la voie de la réforme à l'échelle du système des Nations Unies. L'enquête sur le bien-être du personnel des Nations Unies réalisée en 2015, à laquelle ont répondu plus de 17 000 membres du personnel des Nations Unies, a montré qu'il existait une forte corrélation entre, d'une part, un degré de perception élevé d'incivilités ou de conflits sur le lieu de travail et un faible degré de satisfaction professionnelle, et, d'autre part, une prévalence marquée de symptômes déclarés de troubles psychiques, qui entraînent des arrêts maladie de courte durée ou prolongés. Ces résultats ont abouti à élaborer un certain nombre de mesures prioritaires, visant notamment à élaborer un programme consacré au bien-être au travail, assorti d'une charte agréée, d'un appui pratique, de formations et de prix récompensant les équipes et les cadres, pour faire des lieux de travail du système des Nations Unies des espaces de respect et de résilience garantissant la sécurité psychologique et la santé du personnel. Pour s'acquitter avec succès des fonctions qui leur sont confiées, les fonctionnaires de l'UIT doivent s'investir pleinement, non seulement en apportant leur concours pour façonner la stratégie, mais aussi en prenant des initiatives qui contribueront à l'amélioration de l'organisation, en instaurant des relations de confiance et en créant un climat de travail harmonieux au sein de l'organisation.

2.2 L'UIT a besoin d'un changement de culture propre à renforcer la confiance et la collaboration. Les propositions figurant dans le Plan pour le changement qui ont été présentées au Secrétaire général par l'Équipe de gestion du changement (New York, décembre 2011) sont axées sur les principaux objectifs suivants: renforcer la confiance, associer le personnel, améliorer les méthodes de travail et rationaliser les structures et les fonctions. À cette fin, les hauts responsables devront exercer leurs fonctions de direction en motivant leurs équipes, fournir constamment en retour des informations et aider les fonctionnaires à révéler leurs talents, tandis que les fonctionnaires devront savoir se diriger eux-mêmes, être responsables et se mobiliser en faveur de la réalisation d'objectifs communs. La responsabilisation passe par l'instauration d'une culture de la transparence.

2.3 La Stratégie de l'UIT centrée sur le personnel vise à garantir que l'UIT demeure un employeur très recherché, tout en offrant un cadre de travail stimulant et gratifiant à son personnel. Elle a aussi pour ambition de mettre en place un nouveau modèle de gestion des ressources humaines, qui permette d'instaurer une culture axée sur la responsabilisation, fondée sur les résultats et reposant sur des données factuelles[[8]](#footnote-8).

2.4 La plupart des programmes de gestion du changement, lorsque qu'ils prévoient la mise en œuvre d'initiatives allant dans le sens du changement et du développement de l'organisation, se soldent par un échec, parce qu'ils ne prêtent pas une attention suffisante au comportement des gestionnaires et aux réticences des employés. Des mesures de sensibilisation appropriées sont donc essentielles pour que les efforts soient axés sur les initiatives qui apporteront le maximum d'avantages, en fixant à cette fin des priorités et des échéances précises.

# 3 Mandat des RH: les ressources humaines au service de la réalisation des buts stratégiques de l'Union

3.1 Dans le cadre du Secrétariat général, le Département HRMD représente un catalyseur pour le plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023 et pour l'UIT en général. Les catalyseurs visent à appuyer la réalisation des objectifs généraux et des buts stratégiques de l'Union. Par conséquent, le mandat du Département HRMD consiste: à gérer l'administration des services du personnel, à développer, harmoniser et simplifier les politiques, les dispositions réglementaires et les règles, et à élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gestion des compétences, pour assurer à l'organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité, grâce à un cadre de gestion du comportement professionnel et de perfectionnement du personnel orienté vers une culture de la responsabilité, de la responsabilisation et de la motivation. Le Département HRMD a également pour mandat de promouvoir le bien-être et la mise en place d'un environnement professionnel sûr et sain, et d'établir des rapports sur les données ainsi que des analyses statistiques.

# 4 Mission des RH: contribution à l'obtention des produits et des résultats du plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023

4.1 Une gestion efficace des ressources humaines est indispensable pour atteindre les buts stratégiques de l'UIT. Le plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023 définit les objectifs, les activités, les contributions et les résultats ci-après concernant les ressources humaines:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activités du SG | Contribution aux résultats | Résultats |
| Services de gestion des ressources humaines (à savoir salaires, administration du personnel, bien-être du personnel, structure organisationnelle et recrutement, planification et développement) | Garantir l'utilisation efficace des ressources humaines, dans un environnement de travail propice | – Élaborer et mettre en œuvre le cadre RH favorisant la stabilité et l'épanouissement du personnel, y compris les éléments se rapportant à l'organisation des carrières et à la formation.  – Ressources humaines adaptées à l'évolution de l'environnement et des besoins de l'organisation.  – Rapidité du processus de recrutement.  – Parité hommes-femmes au sein du personnel de l'UIT/parité hommes‑femmes au sein des commissions statutaires de l'UIT |

4.2 En conséquence, le Département HRMD définit sa mission, dans le cadre de la contribution au plan stratégique de l'UIT ainsi qu'à l'obtention de résultats, comme étant la fourniture de services de gestion des RH modernes, fiables, innovants et proactifs, qui apportent une valeur ajoutée à l'Union.

4.3 L'ensemble de valeurs qui guident la gestion des RH et servent de base à la prise de décisions est conforme aux valeurs de l'UIT que sont: 1) *l'efficience*; 2) *la transparence et la responsabilité*; 3) *l'ouverture*; 4) *l'universalité et la neutralité* et 5) *la dimension humaine et l'action orientée vers les services et axée sur les résultats*. Si le Département HRMD joue un rôle stratégique déterminant de catalyseur pour l'Union, en ce sens qu'il a pour responsabilité d'accompagner le personnel et l'organisation afin de contribuer à leur plein épanouissement en fournissant des services de qualité, il n'en demeure pas moins que les fonctionnaires de l'UIT doivent assumer leur part de responsabilité en ce qui concerne leurs propres performances et perfectionnement et la performance et le développement de l'organisation.

# 5 Buts et objectifs des RH: 4 piliers

5.1 Afin de relever les défis évoqués dans la Section 2 et de tenir compte de l'importance du Département HRMD en tant que catalyseur (voir la Section 3), et eu égard aux principes énoncés dans la Section 4, les buts ci-après, qui s'articulent autour de quatre (4) piliers principaux, ont été définis pour les RH:

|  |
| --- |
| Pilier 1: Disposer d'un personnel en adéquation avec les objectifs de l'organisation  et intégrant diversité et souplesse  (le personnel de l'UIT travaille dans le sens des buts de l'Union) |
| • **Se doter d'un personnel en adéquation avec les objectifs de l'organisation**, notamment en identifiant les chevauchements et les doubles emplois.  • **Harmonisation entre les priorités stratégiques de l'Union et les fonctions du personnel ainsi que les emplois.**  • **Effectifs équilibrés et diversifiés** du point de vue du nombre de fonctionnaires des catégories professionnelle et supérieure par rapport aux fonctionnaires de la catégorie des services généraux, de l'âge, de la parité hommes-femmes à tous les niveaux, de la répartition géographique et des personnes handicapées.  • **Recrutement équilibré** entre les candidats internes et externes sélectionnés; **modèle et procédures de recrutement renforcés et simplifiés et réduction des délais de recrutement**, pour déterminer les candidats les plus qualifiés parmi les jeunes talents (programmes à l'intention des stagiaires et programmes pour les jeunes, administrateurs auxiliaires, etc.) et les professionnels hautement qualifiés pour les postes à responsabilité.  • **Valorisation de l'image de marque de l'UIT en tant qu'employeur**, au moyen d'activités stratégiques de communication, en attirant des candidats hautement qualifiés et venus d'horizons divers, et en renforçant les partenariats avec les États Membres et les gouvernements nationaux. |

|  |
| --- |
| Pilier 2: Personnel motivé |
| • **Harmonisation stratégique et opérationnelle entre la performance du personnel et les buts de l'UIT**, sur la base d'un système efficace de perfectionnement et de gestion de la performance qui offre des chances de réussite, ouvre des perspectives de carrière et d'avancement professionnel et reconnaisse les résultats obtenus.  • **Modèle de direction efficace, inclusif et propice**, qui encourage un retour d'information permanent vers les fonctionnaires dans le cadre de conversations en temps réel constructives et informelles – afin d'aller au-delà de la gestion de la performance pour améliorer cette dernière. Ce modèle devrait reposer sur ***la confiance mutuelle, la responsabilité, la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux***, conformément aux aspirations professionnelles du personnel.  • **Socle commun pour les compétences et les qualifications requises**, sur le base d'analyses et d'évaluations des lacunes (en mettant au point des profils de qualifications et de compétences), afin de veiller à ce que les personnes les plus aptes occupent le poste qui convient et en faisant également appel à la mobilité et à la rotation des postes par fonction.  • **La formation et le perfectionnement** du personnel représentent un moyen essentiel pour garantir le perfectionnement constant des fonctionnaires de l'UIT en vue d'atteindre les buts de l'organisation, et comprend un dispositif de perfectionnement des cadres et une formation en cours d'emploi permettant d'améliorer la réactivité de l'organisation et du personnel.  • **Orientation, présentation, mentorat** et formation des fonctionnaires dès leur arrivée et préservation de la mémoire institutionnelle au moyen d'un processus de départ rationnalisé et complet.  • **Mise en œuvre par l'organisation d'un programme** **de récompenses au mérite**, destiné à soutenir et à promouvoir une culture organisationnelle qui valorise les fonctionnaires et les équipes pour leur contribution exceptionnelle au service du mandat, des objectifs et des valeurs de l'UIT.  • **Planification du renouvellement des effectifs** pour rationaliser la planification et déterminer les besoins à un stade plus précoce.  • **Élaboration de stratégies et de plans de gestion** du changement et de mobilisation pour répondre plus rapidement et de manière plus stratégique au changement, en tenant compte des nouveaux défis qui se font jour dans le monde et du fait que pour y faire face, il faut des compétences et des mentalités nouvelles ainsi que des comportements nouveaux.  • **Tirer parti de la mobilité interne et externe** pour veiller à ce que la personne qui convient soit nommée au bon poste et à ce que le personnel ait la possibilité d'acquérir une expérience diversifiée ainsi qu'une bonne compréhension de la vision et de la stratégie de l'UIT.  • **Procéder à une évaluation efficace de la performance**, qui devra déboucher sur une gestion constructive de la performance, en tirant parti des possibilités de formation et des perspectives de carrière.  • **Favoriser une culture de la reconnaissance des résultats**.  • **Intégrer la gestion du changement dans les pratiques** **en matière de gestion** et de valorisation des aptitudes. |

|  |
| --- |
| Pilier 3: Services RH tournés vers l'excellence |
| • **Faire des RH un partenaire interne axé sur les résultats**, qui œuvre dans le sens de la stratégie institutionnelle, privilégie l'implication du personnel, agit de manière responsable pour répondre aux besoins des clients, modernise les méthodes de travail, les processus, etc.  • **Le Département HRM en tant que partenaire responsable et digne de confiance** apporte une valeur ajoutée, est tourné vers l'action, a une culture du service et fournit en permanence des services RH de qualité, tout en assurant l'équité au sein de l'organisation.  • **Établissement de contacts avec les clients internes** dans un esprit d'ouverture, dans un but bien précis et dans un souci d'efficacité.  • **Services RH rationalisés et s'inscrivant dans une perspective globale** (simplification des flux de travail et des processus, mesures propres à promouvoir le travail sans papier et élaboration de plans d'activité et de programmes orientés clients).  • **Système ERP (planification des ressources de l'entreprise) innovant, rationnalisé et intégré**, qui vient progressivement appuyer tous les types de processus RH et fournit un éventail de fonctionnalités nouvelles permettant d'accroître l'efficacité de ces activités.  • **Utilisation efficace des données et analyses des RH**, qui peuvent devenir des informations utiles et être rattachées aux mesures connexes prises par les RH, compte également tenu de la numérisation des fonctions RH.  • **Renforcement de la culture de la communication interne au niveau de l'organisation**.  • **Examen et mise à jour du cadre réglementaire régissant les RH et l'administration**, y compris les Ordres de service et les Statut et Règlement du personnel de l'UIT.  • **Renforcement des capacités et autonomisation des Bureaux/Départements du SG** pour garantir l'efficacité de la prestation de services RH et de la prise de décisions.  • **Services RH reposant sur des règles de droit, rationalisés et intégrés, conformément à des règles et à des procédures claires**.  • **Application sans ambiguïté au personnel des Statut et Règlement du personnel sur une base d'égalité et d'équité dans l'ensemble de l'UIT**. |

|  |
| --- |
| Pilier 4: Cadre de travail porteur |
| • **Cadre de travail sain** pour assurer le bien-être du personnel au titre du devoir de protection, pour ce qui est des services médicaux, du soutien psychologique et de la santé au travail.  • **Cadre de travail respectueux et conforme à l'éthique**, en mettant en place des mécanismes clairs destinés à prévenir le harcèlement et en faisant de l'intégration de la diversité et du handicap une valeur sociale ainsi qu'une valeur de l'organisation.  • **Cadre de travail inclusif**, tenant compte des besoins du siège, du personnel hors siège et de l'organisation.  • **Cadre de travail permettant d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée** grâce à l'aménagement du temps de travail, dans le but de concilier engagements professionnels et personnels.  • **Cadre de travail porteur**, où tous les employés se voient offrir des chances égales de progresser dans leur carrière.  • **Faire en sorte que le personnel connaisse mieux les décisions qui le concernent**, en assurant l'efficacité des mécanismes de délégation des pouvoirs et en adoptant un modèle de responsabilisation conforme à la gouvernance institutionnelle ainsi qu'aux cadres administratifs et juridiques.  • **Réalisation à intervalles réguliers d'enquêtes auprès du personnel**, pour déterminer les facteurs internes et élaborer des plans d'action influant sur le climat de travail et la culture de l'UIT, assortis de mesures propres à encourager et favoriser l'adoption de modes de vie plus sains, la réduction du stress et le renforcement de la résilience.  • **Instaurer une culture de la responsabilisation axée sur les résultats et fondée sur des données factuelles** à tous les niveaux, assortie de mesures d'application.  • **Culture du dialogue et de la compréhension** des besoins de l'organisation et du personnel, en réduisant dans toute la mesure possible les conflits ou en les réglant, grâce à une utilisation efficace du cadre et des mécanismes de médiation et de gestion des conflits.  • **Culture propice à l'innovation**.  • **Faire en sorte que tous les fonctionnaires aient accès aux moyens appropriés permettant de signaler des fautes ou des irrégularités**, en assurant la protection active des dénonciateurs d'irrégularités et en traitant les cas de représailles.  • **Veiller à ce que l'organisation remplisse dûment le devoir de protection qui lui incombe et revoir les règles, ou en élaborer de nouvelles, concernant l'octroi d'une indemnité adéquate en cas d'accident, de maladie, d'invalidité ou de décès** imputable à l'exercice de fonctions officielles et le traitement des **cas liés à une détérioration de l'état de santé** (y compris de la santé mentale), à des situations familiales difficiles ou d'autres situations précaires, à toute forme de harcèlement ou à des conditions de travail défavorables.  • **Veiller à ce qu'il n'y ait aucune partialité d'aucune sorte tout au long du processus de recrutement, de maintien en fonction et d'évaluation et, d'une manière plus générale, dans l'environnement de travail de l'UIT.** |

# 6 Prochaines étapes

6.1 Les objectifs énoncés dans la Section 5 ont été intégrés dans un Plan stratégique pour les RH (HRSP) qui sera mis en œuvre durant la période 2020-2023; et pour lequel le Département HRMD, en collaboration avec les partenaires internes et sous la direction et la supervision du Comité de coordination, est chargé, dans le cadre des plans opérationnels, de soumettre périodiquement aux États Membres un rapport sur l'état d'avancement de sa mise en œuvre.

Le Département HRMD présentera un rapport mettant l'accent sur les effets, en faisant ressortir les progrès accomplis dans la réalisation des buts stratégiques des HR et en accordant une place privilégiée aux incidences pour le personnel de l'UIT.

Documents de référence

• **C09/56-E** – Projet de Plan stratégique pour les ressources humaines

• **C09/104-E** – Rapport du Président de la Commission permanente de l'administration et de la gestion

• **C09/121-E** – Compte rendu de la dixième et dernière séance plénière

• **C09/25-E** – Rapport du Président du Groupe tripartite sur la gestion des ressources humaines

• **SG/SGO/IA/15-16-17** – Rapports d'audit interne

• **C18-40-E** – Rapport du vérificateur extérieur des comptes

• **JIU/REP/2016/1** – Examen de la gestion et de l'administration de l'Union internationale des télécommunications (UIT)

• **C17/45-E** – Mesures d'efficacité

• **C18/39-E** –Rapport l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par le CCI (2018)

• **C18/24-E** – Rapport d'activité sur la mise en œuvre du plan stratégique pour les ressources humaines et de la Résolution 48 (Rév. Busan, 2014)

• **A/72/682/Add.2** – Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

• **A/RES/72/266** – Résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 24 décembre 2017, intitulée "Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies"

• **A/72/492** – Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies: garantir à chacun un avenir meilleur

• Résolution 70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies

• **CEB/2017/1** – Modèle de leadership du système des Nations Unies

• Un personnel en bonne santé au service d'un monde meilleur, Stratégie des Nations Unies pour la santé mentale et le bien-être au travail

• **A/Res/70/1** – Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030

• **Propositions relatives au Plan pour le changement soumises par l'Équipe de gestion du changement au Secrétaire général** (New York, décembre 2011)

Annexe 2

Plan Stratégique pour les ressources humaines pour la période 2020-2023[[9]](#footnote-9)

Le Plan HRSP s'appuie sur les quatre piliers de la Stratégie de l'UIT centrée sur le personnel (Colonne A), en vue de définir des activités concrètes (Colonne B) destinées à favoriser la mise en œuvre des priorités et des buts du plan stratégique de l'UIT dans le cadre des fonctions des RH. À la suite de la procédure d'approbation du Plan HRSP de haut niveau, les indicateurs fondamentaux de performance (IFP) seront affinés et les rôles ainsi que les partenaires du Département HRMD, avec les échéances correspondantes (période 2020-2023), seront définis pour garantir un processus de suivi approprié et permettre l'établissement de rapports annuels à l'intention du Conseil (Colonne F).

Les indicateurs IFP sont une composante essentielle du plan HRSP. Des indicateurs IFP institutionnels ont été élaborés pour chaque élément et activité associés, à partir de la définition et des normes indiquées dans le plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023, selon lesquelles "*Les indicateurs de performance sont les critères utilisés pour mesurer la réalisation des produits ou des résultats. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs*". Les indicateurs IFP définissent l'objet de la présentation de rapports périodiques par le Département HRMD et seront élaborés plus avant au regard de cibles précises après l'approbation du plan HRSP. Un cadre de gestion des risques a été structuré séparément conformément aux risques stratégiques décrits dans le plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2003 (voir la fin du tableau) et a été associé au présent plan HRSP, en vue d'être approfondi après l'approbation par le Conseil, à sa session de 2019, du plan HRSP de haut niveau.

| A | B | C | D | E | F |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pilier et élément correspondants | Intitulé et activités concrètes (de haut niveau) | Indicateurs fondamentaux de performance institutionnels | Unités organisationnelles et partenaires du Département HRMD | Échéances | Évaluation  Suivi  Établissement de rapports (état d'avancement) |
| Pilier 1 – Amélioration de la diversité et de la souplesse du personnel (adéquation entre le personnel de l'UIT et les objectifs de l'Union) | | | | | |
| 1.1 | Personnel en adéquation avec les objectifs de l'organisation | 1) Procéder à une révision périodique des fonctions par groupe professionnel (Classification commune des groupes professionnels/CCPG) et unité organisationnelle (Bureaux/Départements du SG), afin d'éviter les chevauchements et les doubles emplois | 1) Analyse qualitative et ratio entre les postes reclassés et les nouveaux postes créés/nombre total de postes |  |  |
|  |  | 2) Définir les parcours professionnels des experts techniques, en redéfinissant également les grades et les responsabilités (grade P6) | 2) Plan de carrière établi pour les experts techniques (proportion par Secteur) |  |  |
|  |  | 3) Etablir un système de gestion des postes vacants permettant d'assurer le suivi des postes libérés au terme de cessations de services, de départs à la retraite, de prêts de personnel/réaffectations, etc., compte tenu également des cibles fixées en matière de planification du renouvellement des effectifs, de parité hommes-femmes et de répartition géographique | 3) Système de gestion des postes vacants intégré dans le cadre de renouvellement des effectifs (ratio entre le nombre de postes libérés qui seront pourvus par des candidats internes et externes) |  |  |
|  |  | 4) Créer et mettre en place un centre d'évaluation obligatoire pour les fonctions hautement spécialisées et/ou les postes de haute direction. | 4) Centre d'évaluation institutionnelle établi (rapport qualitatif sur la création et rapport quantitatif sur la mise en place – c'est-à-dire pourcentage de postes à responsabilités pourvus par l'intermédiaire du centre d'évaluations) |  |  |
| 1.2 | Harmonisation entre les priorités stratégiques de l'Union et les fonctions du personnel ainsi que les emplois | Revoir les procédures de classement actuelles pour assurer la cohérence stratégique entre les fonctions du personnel et les emplois et pour simplifier les activités | Procédure révisée (rapport qualitatif sur l'élaboration et rapport quantitatif sur la mise en œuvre, c'est-à-dire nombre d'emplois ayant fait l'objet d'un classement et durée moyenne (en jours) pour mener à bien un processus de classement |  |  |
| 1.3 | Effectifs équilibrés et diversifiés | 1) Veiller à ce que les statistiques établies concernant la parité hommes-femmes et la représentation géographique aillent dans le sens des décisions et des processus de recrutement | Proportion de fonctionnaires pour lesquels il est tenu compte de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes, par lieu d'affectation, Secteur, grade (%)  Représentation des sexes par groupe professionnel (%)  Statistiques sur la manière dont les candidats ont accès aux avis de vacance d'emploi  Rapport qualitatif sur le groupe de candidats (compétences, parité, diversité géographique) |  |  |
|  |  | 2) Elaboration et mise en œuvre à l'UIT d'une stratégie de communication destinée à renforcer la représentation géographique et la représentation hommes‑femmes |  |  |
|  |  | 3) Diffusion des avis de vacance dans les bureaux régionaux ainsi que dans les États Membres sous-représentés ou non représentés se trouvant dans la sphère relevant de leur compétence (le Département HRMD guidera la diffusion et en assurera le suivi) |  |  |
|  |  | 4) Recours à des circuits de diffusion additionnels, par exemple les réseaux professionnels, les médias professionnels ou les sites web spécialisés, ou encore les réseaux sociaux |  |  |
|  |  | 5) Continuer de s'inspirer de la Stratégie de l'UIT sur la parité hommes-femmes, afin de mettre en œuvre la stratégie lancée dans ce domaine en septembre 2017 par le Secrétaire général de l'ONU à l'échelle du système des Nations Unies, élaborer un Plan d'action pour les RH en faveur de l'égalité hommes-femmes et de l'intégration du principe de l'égalité hommes-femmes, compte tenu de la stratégie du Secrétaire général de l'ONU sur la parité hommes-femmes et eu égard à la Résolution 70 (Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires, qui est la principale Résolution relative à relative à l'égalité hommes-femmes à l'UIT | Exigences définies par l'ONU‑SWAP: Ratio entre les critères "dépasse les exigences/satisfait aux exigences/proche du niveau exigé" énoncés dans le rapport d'ONU‑SWAP (Indicateurs 8, 12, 14 et 15) |  |  |
|  |  | 6) Nouer des liens en amont avec les communautés de personnes handicapées et tirer parti de la stratégie de l'ONU pour l'inclusion des personnes handicapées  Participation aux travaux du Groupe d'action de l'UIT sur le handicap, afin de concevoir un cadre politique sur l'emploi pour les personnes handicapées | Politiques relatives à l'intégration des questions relatives au handicap à tous les niveaux et établissement de rapports qualitatifs sur la conception ainsi que de rapports quantitatifs sur la mise en œuvre |  |  |
| 1.4 | Modèle et procédures de recrutement renforcés et simplifiés et réduction des délais de recrutement | 1) Élaborer un nouveau modèle de recrutement reposant sur les bonnes pratiques suivies par les organismes des Nations Unies et d'autres entités internationales, en vue également de renforcer et de simplifier le modèle de recrutement et de réduire les délais de recrutement à l'UIT et d'intégrer des solutions et des moyens de recrutement innovants | Modèle de recrutement révisé (analyse qualitative et forces, faiblesses, possibilités et menaces – SWOT)  Laps de temps moyen (en jours) pour mener à bien le recrutement afin de pourvoir des postes vacants. Blocages recensés et traités |  |  |
|  |  | 2) Établir et utiliser des guides de recrutement à l'UIT décrivant clairement les différentes étapes de la procédure de recrutement | Guides établis (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps) |  |  |
|  |  | 3) Élaborer un ensemble de critères permettant de mieux définir les raisons pour lesquelles des candidats internes/externes sont recrutés | Ratio de postes vacants pourvus par des candidats externes/internes |  |  |
|  |  | 4) Concevoir et mettre en place une formation obligatoire à l'intention des membres des comités de sélection internes | Proportion de membres des comités de sélection ayant suivi une formation |  |  |
|  |  | 5) Veiller à ce que les principaux principes en matière de compétence et de sélection prescrits dans les Statuts et Règlement du personnel s'appliquent aussi au recrutement des experts/consultants | Procédures de recrutement des experts/consultants révisées en fonction des besoins (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps) |  |  |
| 1.5 | Valorisation de l'image de marque l'UIT en tant qu'employeur | 1) Revoir la stratégie de communication pour attirer des candidats très qualifiés, tout en contribuant à assurer la diversité | Nombre accru de candidats possédant les qualifications et les compétences requises |  |  |
|  |  | 2) Mener avec les gouvernements nationaux et les institutions nationales davantage d'activités de partenariat, pour attirer et fidéliser un personnel compétent et promouvoir l'image de marque de l'UIT | Nombre de partenariats établis avec des universités (rapport qualitatif sur les initiatives prises et rapport quantitatif, c'est-à-dire nombre de stagiaires recrutés dans le cadre de partenariats recherche de talents, etc.) |  |  |
|  |  | 3) Revoir le cadre de l'UIT applicable aux stages, en vue d'accroître les incitations offertes aux stagiaires, d'élargir leurs perspectives de carrière et de promouvoir l'image de marque de l'UIT | Cadre applicable aux stages révisé en fonction des besoins (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps et rapport quantitatif, c'est-à-dire nombre de stagiaires par an, proportion de stagiaires ayant suivi des programmes de formation, etc.) |  |  |
|  |  | 4) Élaborer et promouvoir des programmes adaptés pour les jeunes talents, en offrant davantage de possibilité aux stagiaires, aux administrateurs auxiliaires (JPO) etc., dans le cadre de formations, de programmes de certification, etc. | Programmes à l'intention des jeunes talents élaborés et mis en œuvre (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps et rapport quantitatif, c'est-à-dire nombre d'administrateurs auxiliaires (JPO), etc.) |  |  |
| Pilier 2 –Personnel motivé | | | | | |
| 2.1 | Harmonisation stratégique et opérationnelle entre la performance du personnel et les objectifs de l'UIT | 1) Poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle politique et du nouveau système PMDS pour garantir l'adhésion des fonctionnaires de l'UIT et veiller à ce qu'ils exercent leurs fonctions avec succès | Taux de participation  Nombre de fonctionnaires donnant satisfaction/ne donnant pas satisfaction |  |  |
|  |  | 2) Offrir davantage de possibilités d'échange et lancer davantage d'initiatives d'évaluation des capacités, pour créer une culture de gestion de la performance et de perfectionnement du personnel de l'UIT efficace et harmonieuse | Nombre de séances d'information, d'activités de communication et de formations consacrées au PMDS par an, rapport qualitatif sur les résultats |  |  |
|  |  | 3) Concevoir et appliquer une nouvelle Politique visant à remédier aux insuffisances dans le travail ainsi qu'une politique de récompense au mérite et de reconnaissance | Nouvelle politique établie sur les insuffisances dans le travail (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps, par exemple nombre de plans d'amélioration établis par an)  Nouvelle politique établie sur les récompenses au mérite (rapport qualitatif pour mesurer l'évolution dans le temps et rapport quantitatif, par exemple nombre de personnes sélectionnées/pour les récompenses au mérite) |  |  |
|  |  | 4) Continuer de dispenser les formations requises pour aider le personnel à appliquer comme il se doit les politiques et les outils | Nombre d'initiatives par an et rapport qualitatif sur les produits |  |  |
|  |  | 5) Veille à ce que l'UIT prenne la direction des initiatives du Groupe de travail du Réseau RH sur la gestion de la performance et le perfectionnement et y contribue | Contributions au Groupe de travail du Réseau RH (rapport qualitatif sur les politiques et rapport quantitatif sur la participation aux réunions par an |  |  |
| 2.2 | Modèle de direction efficace, inclusif et propice | Concevoir un nouveau modèle de direction (plus horizontal et davantage axé sur la collaboration et la responsabilisation), qui sera mis en œuvre dans le cadre du Programme de formation en matière de gestion et d'encadrement, lequel repose sur le "Nouveau modèle de leadership du système des Nations Unies", pour renforcer le leadership à l'UIT. Selon ce modèle, le leadership de transformation exige une nouvelle façon d'envisager la création de partenariats et de concevoir la stratégie, ainsi que le passage à un mode de pensée systémique. Il a fortement besoin, pour s'imposer, d'un travail d'adaptation des attitudes et des comportements, du développement des capacités de direction et d'excellentes capacités d'anticipation et de conduite du changement | Nombre de participants au Programme de formation en matière de gestion et d'encadrement par an (par lieu d'affectation, Secteur, grade et sexe)  Résultats qualitatifs mesurés dans le cadre d'enquêtes et sur la base du rendement des investissements (RoI) à l'UIT (en cours d'élaboration), y compris le pourcentage de participants satisfaits et changement de comportement mesuré à la suite d'un rapport PMDS satisfaisant sur les compétences en matière d'encadrement et de direction |  |  |
| 2.3 | Socle commun pour les compétences et les qualifications requises | 1) Élaborer et mettre en œuvre le Pilier 3 du Cadre de compétences de l'UIT (compétences techniques, Ordre de service 18/03), compte également tenu des nouveaux plans stratégique et opérationnels de l'UIT (PP-18) | Pilier 3 intégré dans le Cadre de compétences de l'UIT et le système PMDS; pourcentage de fonctionnaires ayant fait l'objet d'une évaluation satisfaisante au regard de ces compétences |  |  |
|  |  | 2) Évaluation des déficits de compétences par le Bureau/les Départements du SG, qui servira également de base au renforcement de la mobilité (géographique, fonctionnelle et à court terme), afin d'acquérir, de renforcer et de créer des compétences et des aptitudes nouvelles dans toutes les unités et tous les services organisationnels | Nombre de cas de transferts internes, nombre de transferts à court terme transformés en transferts à long terme |  |  |
|  |  | 3) Concevoir et mettre en œuvre des plans de formation pour combler les lacunes, selon les besoins | Analyse quantitative et qualitative des activités de formation liées aux besoins recensés et aux ressources budgétaires |  |  |
| 2.4 | La formation et le perfectionnement du personnel comme moyen essentiel pour garantir le perfectionnement constant des fonctionnaires de l'UIT en vue d'atteindre les buts de l'organisation [...] | 1) Revoir la politique de formation et de perfectionnement de l'UIT, en adoptant un nouveau modèle de leadership (plus inclusif, horizontal, etc.) et sur la base d'affectations en cours d'emploi | Politique révisée et intégrée dans le système de gestion de la performance du personnel de l'UIT grâce à des objectifs de formation (à court terme); pourcentage d'objectifs de formation conformes à la politique; pourcentage de demandes de formation soumises au Département HRMD qui sont conformes à la politique |  |  |
|  | 2) Procéder à une évaluation des capacités du point de vue des ressources existantes et requises pour organiser des plans de formation de l'UIT annuels, à moyen terme et à long terme (voir la Décision 5, en vertu de laquelle ces ressources devraient représenter 3% du budget consacré aux dépenses de personnel) | Analyse de viabilité finale des ressources de formation aux fins de l'élaboration du budget biennal affecté à la formation |  |  |
|  | 3) Remanier le budget de l'organisation en centralisant les dépenses de formation pour les formations en cours d'emploi dans l'ensemble de l'UIT, afin d'assurer également l'égalité des chances (siège et bureaux hors siège) | Budget de formation centralisé dans le Département HRMD; ratio entre les programmes de formation en cours d'emploi et de formation au sein de l'organisation; pourcentage de participants des bureaux hors siège ayant bénéficié de programmes de formation au sein de l'organisation |  |  |
|  |  | 4) Élaborer et mettre en œuvre un Cadre d'organisation des carrières à l'UIT, destiné à fournir des orientations aux gestionnaires et au personnel et à indiquer clairement aux fonctionnaires nouvellement recrutés ainsi qu'aux candidats potentiels les possibilités offertes par l'organisation et le cadre administratif correspondant | Cadre d'organisation des carrières établi (rapport qualitatif sur l'évolution dans le temps) et proportion de gestionnaires et de fonctionnaires ayant bénéficié de ces informations (enquête) |  |  |
|  |  | 5) Multiplier les initiatives interorganisations touchant l'organisation des carrières, afin d'assurer la visibilité des fonctionnaires dans le système des Nations Unies | Nombre d'initiatives inter organisations en matière de formation (taux de participation du personnel de l'UIT par an) |  |  |
|  |  | 6) Concevoir et mettre en œuvre des parcours de formation et des plans de carrière, en définissant les formations et apprentissages requis pour passer d'un poste à un autre (évolution des carrières horizontale et verticale à l'UIT) | Parcours de formation et plans de carrière définis et intégrés dans le système PMDS et le système de gestion de l'apprentissage (LMS) |  |  |
| 2.5 | Orientation, présentation, mentorat du personnel [...] | 1) Mettre en place à l'UIT un nouveau programme d'intégration et de départ, prévoyant:  a) l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation à l'intention du personnel nouvellement recruté  b) l'élaboration de divers documents d'initiation et d'intégration, afin de faciliter la transition pour les nouvelles recrues à l'UIT  c) l'élaboration d'un questionnaire de départ et le suivi périodique des principales conclusions | Nombre de stages d'intégration organisés (taux de participation du personnel nouvellement recruté) par an  Questionnaire de départ communiqué à tous les fonctionnaires quittant l'organisation, réponses analysées et analyse des points forts, points faibles, perspectives et menaces (SWOT)/plans d'action établis |  |  |
|  |  | 2) Élaborer, promouvoir et évaluer un programme de mentorat | Nombre de fonctionnaires jouant le rôle de mentors et de fonctionnaires faisant l'objet d'un mentorat. Évaluation du niveau de satisfaction |  |  |
| 2.6 | Programme de récompense au mérite mis en place par l'organisation | 1) Réaménager le Programme de récompense au mérite de l'UIT, pour assurer une certaine reconnaissance (activités courantes) et prévoir l'octroi de récompenses au mérite (réalisations, personnes et équipes d'exception) | Programme de récompense au mérite réaménagé, nombre de récompenses par an  Nouvelle politique élaborée pour mesurer l'évolution dans le temps en matière de reconnaissance |  |  |
| 2.7 | Planification du renouvellement des effectifs | 1) Concevoir et mettre en œuvre un Cadre de planification du renouvellement des effectifs de l'UIT, pour anticiper les besoins de l'organisation et les ressources humaines requises, *notamment en identifiant les fonctions clés/essentielles (c'est-à-dire les postes sensibles), les prévisions de départ à la retraite, etc., en déterminant les besoins en personnel et les besoins de l'organisation et en formulant des stratégies, des politiques et des plans en matière de ressources humaines à moyen et à long terme*  La planification du renouvellement des effectifs intégrera le relèvement de l'âge obligatoire de départ à la retraite (MAR). Deux listes seront établies: la première portera sur tous les fonctionnaires dont l'âge de départ à la retraite est relevé à 65 ans, et la seconde indiquera les fonctionnaires qui souhaitent prendre leur retraite plus tôt (conformément à leur droit et sur approbation du Secrétaire général). | Cadre de planification du renouvellement des effectifs intégré dans le rapport annuel des ressources humaines et mis en œuvre à l'UIT; proportion de fonctionnaires qui quitteront l'organisation dans les cinq à dix prochaines années, par lieu d'affectation/Secteur/grade et groupe professionnel |  |  |
|  |  | 2) Adopter à titre permanent un Programme de départ volontaire, assorti d'un plan de communication | Proportion de fonctionnaires quittant l'organisation au titre d'un Programme de départ volontaire |  |  |
| 2.8 | Élaboration de stratégies et de plans de gestion du changement et de mobilisation | Élaborer et mettre en place un plan d'action pour la gestion du changement, afin d'accompagner l'UIT sur la voie de "l'innovation et du changement" au cours des quatre prochaines années (nouveaux plans stratégique et opérationnels, projet de nouveau bâtiment, etc.) | Un Plan d'action centralisé au sein des ressources humaines est établi (rapport sur les produits qualitatifs et niveau de mise en œuvre sur le plan quantitatif en pourcentage/nombre total d'activités) |  |  |
| 2.9 | Tirer parti de la mobilité interne et externe | 1) Concevoir et mettre en œuvre un Cadre sur la mobilité à l'UIT  2) Concevoir et mettre en œuvre une "Politique de mobilité à court terme" en application de ce Cadre | Un Cadre sur la mobilité est élaboré et mis en place et une nouvelle politique sur les affectations temporaires est établie; nombre de fonctionnaires mutés par an sur la base de la politique |  |  |
| 2.10 | Procéder à une évaluation efficace de la performance, qui devra déboucher sur une gestion constructive de la performance | 1) Continuer d'aider le personnel, au moyen de formations et de documents donnant des lignes directrices, à appliquer de manière efficace la politique et les outils concernant le système PMDS  2) Procéder périodiquement à des analyses des résultats de l'utilisation du système PMDS et communiquer des informations au personnel et aux gestionnaires, pour que des décisions puissent être prises en connaissance de cause en ce qui concerne les possibilités de carrière et d'apprentissage offertes au personnel de l'UIT | Nombre de communications et de séances d'information organisées; taux de participation par Secteur; pourcentage d'objectifs atteints par Secteur; pourcentage de compétences avérées par catégorie (essentielles, fonctionnelles et techniques, etc.) |  |  |
| 2.11 | Favoriser une culture de la reconnaissance des résultats | Renforcer les capacités internes par le biais de communications internes à l'intention des gestionnaires, formations et séances d'information sur l'importance de la reconnaissance et de la récompense au mérite pour le personnel | Nombre de communications formelles par an |  |  |
| 2.12 | Intégrer la gestion du changement dans la gestion des aptitudes | Élaborer et promouvoir une stratégie dans l'ensemble de l'UIT pour intégrer la gestion du changement dans les initiatives existantes ou nouvelles (Plan d'action quadriennal pour la gestion du changement) | Plan d'action établi, nombre d'initiatives et de pratiques en matière de gestion jugées efficaces par le personnel (enquête et RoI)/nombre total d'initiatives |  |  |
| Pilier 3 – Services RH tournés vers l'excellence | | | | | |
| 3.1 | Rationalisation du Département de la gestion des ressources humaines en tant que partenaire responsable et digne de confiance, sur la base d'un modèle des RH intégré et axé sur les résultats | 1) Procéder à une analyse approfondie de l'efficacité de l'efficience des services d'appui administratif  2) Mettre en place les mesures nécessaires pour rationaliser les flux de stockage et de gestion des données, investir dans les ressources informatiques, afin de supprimer toute insertion manuelle des données suivant une liste de priorités préétablie; et améliorer la fonction de paiement des traitements | Une analyse est effectuée une analyse SWOT est menée à bien et un plan d'action est établi (pourcentage de mesures prises par an) |  |  |
| 3.2 | Système ERP innovant, rationalisé et intégré | 1) Évaluer le rapport coût‑efficacité d'une numérisation des dossiers du personnel pour assurer la continuité des activités (afin d'éviter qu'un événement accidentel provoque la perte de données essentielles) et pour permettre une interface directe des dossiers du personnel avec les Systèmes, applications et produits (SAP) de traitement de données RH. Le processus de numérisation permettra non seulement l'automatisation des fonctions RH, mais également une utilisation plus stratégique de l'information pour l'étude des effectifs, la gestion des aptitudes, etc. En conséquence:  a) un nouveau système de gestion du recrutement (RMS) sera élaboré et mis en place  b) un nouveau système de gestion de l'apprentissage (LMS) sera élaboré et mis en place  c) la stratégie actuelle de gestion de l'information et des technologies de l'information des RH sera actualisée, de manière à inclure tous les aspects de la gestion de l'information (gestion électronique des dossiers), de façon à fournir un éventail de fonctionnalités nouvelles permettant d'accroître l'efficacité des activités dans un environnement sans papier | Justification économique établie de la numérisation des RH par domaine (administration, recrutement et développement)  Simplification et mesure qualitative et quantitative de l'efficacité moyennant l'élaboration et la mise en place de dossiers électroniques et de projets RMS et LMS |  |  |
| 3.3 | Utilisation efficace des données et analyses des RH | Faire du rapport annuel sur les RH un document stratégique, pour que des décisions puissent être prises en connaissance de cause sur le cadre politique régissant la gouvernance et l'administration | Texte du rapport annuel sur les RH aligné sur les recommandations formulées par le Conseil au cours de sessions précédentes et statistiques du rapport annuel sur les RH alignées sur les indicateurs IFP institutionnels figurant dans le plan HRSP |  |  |
| 3.4 | Renforcement de la culture de la communication interne au niveau de l'organisation | Redéfinir le service de communication interne des RH pour garantir l'accessibilité des informations relatives aux manifestations, projets de l'organisation, etc., ainsi que leurs incidences pour le personnel de l'UIT  Renforcer la communication interne grâce à de nouveaux outils (par exemple le Guide des RH), à des séances d'information etc. sur les droits et prestations ainsi que sur les droits et obligations | Guide des RH mis en œuvre  Pourcentage de politiques et de documents institutionnels mis à jour/total  Rapport qualitatif sur l'utilisation de ce Guide pour mesurer l'évolution dans le temps |  |  |
| 3.5 | Examen et mise à jour du cadre réglementaire régissant les RH et l'administration | 1) Élaborer et diffuser un nouveau Guide électronique des RH destiné à faciliter l'accès au Cadre réglementaire de l'UIT relatif aux RH et à l'administration et incluant un cadre contractuel (personnel régulier et non régulier) |  |  |
| 3.6 | Renforcement des capacités et autonomisation des Bureaux/Départements du SG  Services RH reposant sur des règles de droit, rationalisés et intégrés, conformément à des règles et à des procédures claires  Application sans ambiguïté au personnel des Statut et Règlement du personnel, sur une base d'égalité et d'équité dans l'ensemble de l'UIT | 1) Diffuser le Guide électronique des RH et encourager son utilisation systématique pour faciliter l'accès aux informations et permettre la compréhension des procédures  2) Assurer la mise à jour requise des politiques, des règles et des dispositions réglementaires applicables aux RH, également dans le contexte et le domaine du Guide électronique des RH, selon une approche échelonnée (plan s'étendant sur 2 à 4 ans) et selon qu'il conviendra |  |  |
| Pilier 4 – Cadre de travail porteur | | | | | |
| 4.1 | Cadre de travail sain | 1) Élaborer et mettre en œuvre à l'UIT une politique sur la santé au travail, le bien-être et la sécurité | Instituer un Comité sur la santé et le bien-être  Adoption de nouvelles politiques et procédures |  |  |
|  |  | 2) Élaborer et mettre en œuvre des programmes de prévention et de soins (santé au travail, bien-être et sécurité) | Évaluation du nombre et de l'efficacité des mesures préventives prises |  |  |
|  |  | 3) Renforcement des services médicaux | Services médicaux pleinement opérationnels |  |  |
|  |  | 4) Examiner les congés maladie de courte durée et de longue durée pour procéder à des ajustements concernant les programmes de prévention et de soins | Rapports (qualitatifs et quantitatifs) sur les résultats |  |  |
| 4.2 | Cadre de travail respectueux et conforme à l'éthique | 1) Examiner la politique relative au harcèlement et à l'abus de pouvoir  2) Présenter un rapport et des informations sur les progrès accomplis dans la lutte contre l'exploitation et les violences sexuelles ainsi que contre le harcèlement au travail (politique de tolérance zéro)  3) Un Bureau de l'éthique et des services d'éthique opérationnels sont en place | Politique examinée et rapports qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer l'évolution dans le temps (c'est-à-dire élaboration de procédures formelles et informelles, nombre de cas signalés et nombre de cas traités, décisions prises et mesures correctives appliquées) |  |  |
| 4.3 | Cadre de travail inclusif | Encourager les manifestations sociales et l'égalité d'accès à toutes les activités de l'UIT | Nombre de manifestations et d'activités organisées chaque année, et présentation de rapports qualitatifs sur les résultats et la participation du personnel |  |  |
| 4.4 | Cadre de travail permettant d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, également grâce à l'aménagement du temps de travail | 1) Assurer la cohérence entre les politiques de l'UIT relatives à la famille et les situations familiales actuelles | Politiques actuelles de l'UIT examinées et adaptées |  |  |
|  |  | 2) Revoir les politiques sur l'aménagement du temps de travail et le télétravail et élaborer et appliquer des guides pour permettre une compréhension et une utilisation plus harmonieuses de la politique actuelle de l'UIT; aider le personnel dans le cadre du processus de gestion du changement (projet de nouveau bâtiment) | Politiques réexaminées et guides élaborés (rapports qualitatifs sur l'évolution des pratiques dans le temps)  Statistiques relatives à l'utilisation des formules d'aménagement et évaluation du niveau de satisfaction |  |  |
|  |  | 3) Promouvoir les initiatives visant à aider et à encourager le personnel à parvenir à un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et vie privée | Nombre d'initiatives prises par an |  |  |
| 4.5 | Cadre de travail favorable | Définir un code de conduite à l'intention des gestionnaires, en particulier par rapport à leurs subordonnés | Code de conduite défini (rapports qualitatifs sur l'évolution dans le temps et rapports quantitatifs sur les dénonciations d'un manquement)  Élaboration d'un outil permettant de déterminer si ce code est respecté |  |  |
| 4.6 | Faire en sorte que le personnel connaisse mieux les décisions qui le concernent | Examiner le cadre de délégation de pouvoirs et de responsabilisation pour les processus des RH (gestion de la performance, etc.) de façon à garantir l'efficacité et l'équité nécessaires | Cadre de délégation de pouvoirs examiné au moyen d'études de viabilité et en collaboration avec le Groupe de coordination de la gestion (MCG) (rapports qualitatifs sur l'évolution dans le temps) |  |  |
| 4.7 | Culture de la responsabilisation axée sur les résultats et fondée sur des données factuelles | 1) Mener à intervalles réguliers des enquêtes thématiques et ciblées pour remédier à des problèmes précis concernant les RH et l'organisation (formation, formation à la gestion, harcèlement sexuel, etc. par exemple)  2) Préparer les enquêtes sur la base de l'analyse et des évaluations comparatives SWOT et définir des mesures adaptées en fonction des résultats | Nombre d'enquêtes menées, rapports sur les résultats et mise en œuvre de plans d'action |  |  |
| 4.8 | Culture du dialogue et de la compréhension | 1) Examiner les procédures informelles de règlement des conflits | Procédures examinées et protocole revu (rapports qualitatifs sur l'évolution dans le temps) |  |  |
|  |  | 2) Revoir le protocole sur l'appui et les conseils à fournir en cas de plainte |  |  |
|  |  | 3) Conduire une analyse approfondie sur la possibilité de confier la fonction actuelle de médiation à un médiateur | Analyse de viabilité sur le médiateur effectuée et décision prise |  |  |
|  |  | 4) Sensibiliser le personnel aux mécanismes existants | Nombre d'initiatives, et notamment organisation de séances d'information et de communications/sur un an  Analyse quantitative des résultats (enquêtes, rapports à l'aide des mécanismes existants) |  |  |
| 4.9 | Culture propice à l'innovation | 1) Veiller à ce que le Plan d'action pour la gestion du changement intègre les initiatives sur le perfectionnement et la participation du personnel et rendre compte périodiquement des résultats  2) Promouvoir les initiatives à l'échelle de l'Union et les initiatives intersectorielles | Plan d'action pour la gestion du changement élaboré et mis en œuvre (rapport qualitatif sur l'élaboration et rapport quantitatif sur la mise en œuvre) |  |  |
| 4.10 | Faire en sorte que tous les fonctionnaires aient accès aux moyens appropriés permettant de signaler des fautes ou des irrégularités, assurer la protection active des dénonciateurs d'irrégularités et traiter les cas de représailles | Revoir le cadre administratif et juridique en place actuellement pour renforcer la gestion des cas de faute, de représailles, etc. | Révision des procédures existantes achevée et nombre total de cas signalés pour mesurer l'évolution dans le temps (sur le plan qualitatif comme sur le plan quantitatif) |  |  |
| 4.11 | Veiller à ce que l'organisation remplisse dûment le devoir de protection qui lui incombe et revoir les règles, ou en élaborer de nouvelles, concernant l'octroi d'une indemnité adéquate en cas d'accident, de maladie, d'invalidité ou de décès imputable à l'exercice de fonctions officielles et le traitement des cas liés à une détérioration de l'état de santé (y compris de la santé mentale), à des situations familiales difficiles ou d'autres situations précaires, à toute forme de harcèlement ou à des conditions de travail défavorables | 1) Élaborer et mettre en place une stratégie sur le devoir de protection à l'UIT, allant dans le sens de la Stratégie à l'échelle du système des Nations Unies et intégrant une Stratégie en matière de santé mentale. | Stratégies élaborées en ce qui concerne le devoir de protection et la santé mentale (rapport qualitatif sur la promotion, la prévention et la sensibilisation et rapport quantitatif sur la gestion des cas de congés maladie et les résultats) |  |  |
|  |  | 2) Examiner les services et installations mis à la disposition du personnel handicapé (gestion des installations) | Rapports qualitatifs et quantitatifs sur les installations existantes ou nouvelles pour mesurer l'évolution dans le temps |  |  |
| 4.12 | Veiller à ce qu'il n'y ait aucune partialité d'aucune sorte tout au long du processus de recrutement, de maintien en fonction et d'évaluation et, d'une manière plus générale, dans l'environnement de travail de l'UIT | 1) Renforcer le dialogue entre le Département HRMD et les gestionnaires ainsi que les fonctionnaires en tant que clients des services RH, pour garantir une application uniforme des règles et procédures | Nombre de demandes de personnel traitées par an (proportion de demandes de personnel complètes soumises par les clients) |  |  |
|  |  | 2) Collaborer avec les gestionnaires et les fonctionnaires pour veiller à ce que le processus de prise de décisions en matière de recrutement, de gestion de la performance, etc., repose sur des données factuelles, compte tenu des analyses institutionnelles (rapport annuel des RH par exemple) | Nombre de séances d'information et de communications à l'intention des clients sur l'applicabilité des règles et des procédures et rapports qualitatifs sur les principaux résultats |  |  |
|  |  | 3) Procéder à une analyse de la conformité et de l'harmonisation de l'ensemble des prestations offertes par l'UIT dans le cadre du régime commun des Nations Unies, en vue d'optimiser les pratiques, le budget et les ressources de l'organisation | Ensemble des prestations offertes révisé par la CFPI intégré dans le système ERP et applicabilité uniforme (rapport qualitatif) |  |  |

Risques stratégiques dans le Plan stratégique de l'UIT pour la période 2020-2023

(tiré de l'Annexe 1 de la Résolution 71 (Rév. Dubaï, 2018) – Plan stratégique   
de l'UIT pour la période 2020-2023)

Tableau 2 – Risques stratégiques et stratégies d'atténuation de ces risques

| Risques | Stratégie d'atténuation des risques |
| --- | --- |
| **1 Moindres pertinence et capacité à mettre clairement en évidence l'apport de la valeur ajoutée**  – Risque de chevauchement entre les efforts et d'incompatibilité au sein de l'organisation qui nuit à notre capacité à mettre clairement en évidence l'apport de valeur ajoutée  – Risque d'incompatibilité entre les efforts déployés, d'incohérences et de concurrence avec d'autres organisations et organismes qui peut conduire à une perception erronée du mandat, de la mission et du rôle de l'UIT | – Prévention des risques: en définissant **clairement les mandats** de chaque structure et le **rôle au sein de l'Union**  – Limitation des risques: **améliorer le cadre de coopération**  – Prévention des risques: identifier les **domaines apportant clairement une valeur ajoutée** et **se concentrer sur ces domaines**  – Transfert des risques: en nouant des **partenariats sur le long terme**  – Limitation des risques: en mettant en place une **stratégie de communication adaptée et cohérente** (**interne** et **externe**) |
| **2 Dispersion**  – Risque de voir la mission vidée de sa substance et risque d'éloignement par rapport à la mission première de l'organisation | – Prévention des risques: en **fixant des priorités**, et en se **concentrant** et en **misant sur les forces de l'Union**  – Limitation des risques: en garantissant une certaine **cohérence** des activités de l'UIT/en **décloisonnant les activités** |
| **3 Incapacité de répondre rapidement aux nouveaux besoins et d'innover suffisamment tout en continuant d'offrir des prestations de qualité**  – Risque d'absence de réactivité qui se traduirait par un désengagement des membres et d'autres parties prenantes  – Risque d'être laissé de côté  – Risque d'offrir des prestations de moins bonne qualité | – Prévention des risques: **planifier l'avenir** en faisant preuve de **souplesse**, de **réactivité** et **d'innovation**, **mettre l'accent sur l'objet de l'Union**  – Limitation des risques: définir, promouvoir et mettre en œuvre une **culture de l'organisation adaptée**  – Transfert des risques: **mobiliser** en amont **les parties prenantes** |

|  |  |
| --- | --- |
| Risques | Stratégie d'atténuation des risques |
| **4 Préoccupations suscitées dans le domaine de la confiance**  – Risque de susciter des préoccupations grandissantes concernant la confiance des membres et des parties prenantes  – Risque de susciter des préoccupations grandissantes concernant la confiance au sein des membres | – Prévention des risques: **adopter** et **mettre en œuvre des valeurs communes** – toutes les actions doivent être guidées par les valeurs adoptées  – Limitation des risques: **établir des liens avec les membres** et d'autres parties prenantes, **améliorer la communication et la transparence, s'engager en faveur des valeurs et encourager l'appropriation d'initiatives stratégiques; veiller à l'adhésion à la mission première ainsi qu'aux buts et aux procédures de l'organisation** |
| **5 Structures, outils, méthodes et processus internes inadaptés**  – Risque que les structures, les méthodes et les outils ne soient plus adaptés et soient inefficaces | – Limitation des risques: optimiser les structures internes, **améliorer les outils**, les **méthodes** et les **processus**  – Transfert des risques: Engager des processus de **contrôle de la qualité**  – Limitation des risques: améliorer la **communication interne** et la **communication externe** |
| **6 Financement insuffisant**  – Risque de réduction des contributions financières et des sources de recettes | – Limitation des risques: se concentrer sur les **nouveaux marchés** et les **nouveaux acteurs**; **donner la priorité aux activités fondamentales**  – Limitation des risques: assurer une **planification financière efficace**  – Limitation des risques: **stratégies en faveur de l'engagement** des membres  – Transfert des risques: accroître la **pertinence des activités de l'UIT** |

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

1. Résolution 1299 du Conseil (2008), aux termes de laquelle le Secrétaire général était chargé d'élaborer, en collaboration avec le Conseil du personnel de l'UIT, un plan stratégique global pour les ressources humaines [↑](#footnote-ref-1)
2. Résolution 72/266 B de l'Assemblée générale des Nations Unies intitulée "Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies: améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion". [↑](#footnote-ref-2)
3. Résolution 48 (Rév. Dubaï, 2018). [↑](#footnote-ref-3)
4. Le projet de plan stratégique pour les ressources humaines a été présenté au Conseil à sa session de 2009 dans le Document C09/56. Le Groupe tripartite sur la gestion des ressources humaines a présenté des observations sur ce projet (voir le Document C09/25). La Commission permanente de l'administration et de la gestion a formulé un certain nombre d'observations et a recommandé l'approbation de la stratégie (voir le Document C09/104 (paragraphe 17). La plénière a approuvé la recommandation formulée par la Commission permanente (voir le Document C09/121 (paragraphe 3.23)) en vue de l'élaboration du plan stratégique pour les ressources humaines pour la période 2015-2018. Le document contenant le plan stratégique pour les ressources humaines pour la période 2015-2018 énonçait un ensemble de principes directeurs applicables aux services des ressources humaines qui reposaient sur les valeurs suivantes: *transparence des politiques, des processus et des pratiques; utilisation des compétences; culture du résultat; respect de la dignité et de la vie privée du personnel. Dans ce même document, il était indiqué que les stratégies de l'UIT en matière de ressources humaines devraient mettre l'accent sur le fait qu'il importe d'avoir en permanence des effectifs ayant une formation solide, compte tenu de la répartition géographique équitable et de l'équilibre entre les hommes et les femmes, tout en tenant compte des contraintes budgétaires*. [↑](#footnote-ref-4)
5. Voir le rapport JIU/REP/2016/1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir le Cadre de gestion des ressources humaines de la CFPI ([http://commonsystem.org/hrframework/)](http://commonsystem.org/hrframework/). [↑](#footnote-ref-6)
7. Le processus de consultation du Bureau de développement des télécommunications portait également sur les bureaux régionaux. [↑](#footnote-ref-7)
8. A/72/492 – Un nouveau modèle de gestion pour l'organisation des Nations Unies: garantir à chacun un avenir meilleur. [↑](#footnote-ref-8)
9. Les plans de travail des services et des fonctionnaires du Département HRMD seront fondés sur le plan HRSP, de manière à garantir l'efficacité du cadre de responsabilisation de la gestion des ressources humaines (HRM). [↑](#footnote-ref-9)