



Contribution du Secrétariat

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS RELATIVES AU PLAN STRATEGIQUE ET AU PLAN FINANCIER FORMULEES DANS LE CADRE D'AUTRES PROJETS/DANS D'AUTRES RAPPORTS

Résumé

On trouvera dans le présent document les conclusions et recommandations formulées dans le cadre d'autres projets et dans d'autres rapports élaborés dans le cadre des activités de l'Union, à prendre en considération pour l'élaboration du Plan stratégique et du Plan financier de l'UIT pour la période 2024-2027.

Suite à donner

Le GTC-SFP est invité à **prendre note** du présent document et à **en tenir compte** pour l'élaboration du cadre stratégique de l'UIT pour la période 2024-2027.

Références

Documents [C20/10](#), [C20/74](#), [C21/INF-15](#)

Éléments tirés de projets et de rapports

Résumé des conclusions et des recommandations
relatives au Plan stratégique et au Plan financier

1ère réunion du GTC-SFP
29-30 septembre 2021

Rapports pour examen

- A. Rapport élaboré par McKinsey pour le projet sur l'évaluation de la culture et des compétences
- B. Examen de la présence régionale de l'UIT effectué par PWC
- C. Rapport sur le projet de nouveau bâtiment – Initiative en faveur d'une évolution de la culture
- D. Rapport sur l'avenir des manifestations ITU Telecom

Rapport de McKinsey & Company (Juin 2021)

Rapport du projet sur l'évaluation de la culture et des compétences à l'UIT

(Référence: [C21/INF/15](#))

Objectifs de haut niveau du projet



Conduire un **examen de la culture institutionnelle** qui permettra à l'UIT de s'organiser autour d'une vision, d'une stratégie, d'une culture et de valeurs, compte tenu des capacités et processus actuels



... et un **examen des connaissances et compétences institutionnelles** pour faire en sorte que l'organisation dispose des bonnes personnes ayant les bonnes compétences aux bons postes

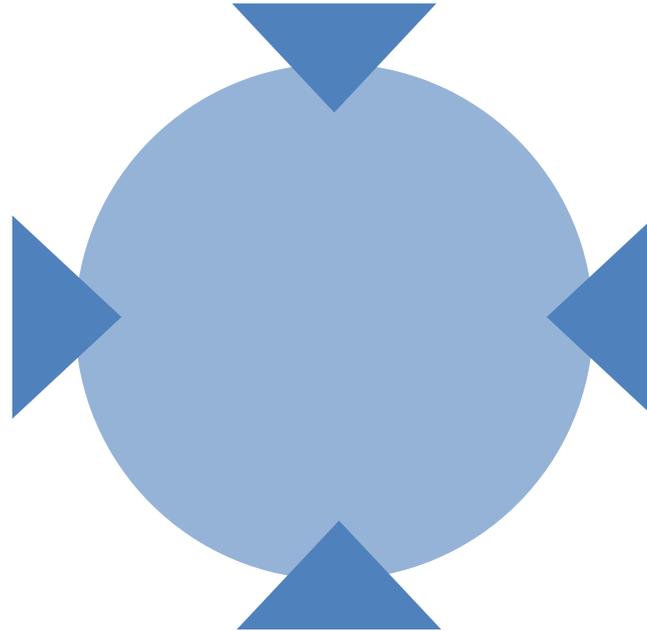
Pour connaître les comportements et l'état d'esprit qui constituent la culture à l'UIT, McKinsey s'est appuyé sur de multiples sources de données



Évaluation de la culture en matière de leadership (LCA)
Plus de 400 personnes ont répondu à l'enquête



9 groupes de travail rassemblant 70 fonctionnaires de l'UIT de tous les Secteurs, tous les grades et tous les lieux d'affectation



Examen des connaissances actuelles
(par exemple, enquêtes, initiatives et études passées)



12 entretiens approfondis sur la structure avec des hauts responsables de l'UIT des différents Secteurs

9 grands thèmes identifiés par McKinsey

Points forts à exploiter

Attachement à la mission de l'UIT et envie de changer les choses

- a. Souhait et fierté de contribuer à l'action de l'UIT et de changer le monde (par exemple, connecter ceux qui ne le sont pas)

Être au service des États Membres et des communautés

- a. Volonté de servir les membres (États, entreprises, instituts de recherche)
- b. Grand professionnalisme dans la fourniture des services

Sens unique de la communauté et diligence

- a. Sentiment que l'organisation et la direction se soucient du bien-être des fonctionnaires et les considèrent comme des membres de la famille.
- b. Réelle collaboration (même si plus au sein des Secteurs qu'entre eux)

Domaines en cours d'amélioration

Adhésion et responsabilités

- a. Rôles flous et responsabilités dilués
- b. Sentiment de micro-gestion et délégation d'autorité insuffisante

Gestion des talents et de la performance

- a. Lien insuffisant entre performance et conséquences (récompenses, promotions, sanctions)
- b. Possibilités de promotion limitées et sensation d'un plafond de verre

Leadership cohérent et source de motivation

- a. Relations hiérarchiques entre direction et fonctionnaires
- b. Culture d'équipe souvent centrée sur la personnalité d'un responsable qui change souvent

Besoin d'améliorations importantes

Absence de vision partagée et de collaboration interfonctionnelle

- a. Pas de stratégie claire et commune aux Secteurs
- b. Mentalités cloisonnées et collaboration interfonctionnelle limitée

Manque d'ouverture, d'innovation et d'expérimentation

- a. Manque d'ouverture aux points de vue extérieurs/concurrents et réactivité limitée face aux défis extérieurs
- b. Innovation décidée essentiellement en haut et appui limité à l'esprit d'initiative venant d'en-bas
- c. Aversion au risque et peur de l'erreur

Inefficacités et bureaucratie entraînant un manque de réactivité et des lenteurs

- a. Inefficacités dans les processus, doublons et incohérences dans la gestion/règles opérationnelles
- b. Sentiment que la prise de décision et les méthodes de travail sont bureaucratiques

Lacunes à combler

		De...	... À	
A	Vision partagée et collaboration interfonctionnelle		Exécution du mandat de chaque Secteur qui aboutit à des cloisonnements et des doublons...	... compléter les mandats des Secteurs avec une collaboration et des travaux intersectoriels pour parvenir à une vision partagée
B	Leadership source de motivation		Instructions venant essentiellement d'en-haut...	... responsables qui montrent l'exemple, privilégient la réflexion stratégique et délèguent pour rendre les équipes autonomes et accroître l'impact de l'UIT
C	Ouverture sur l'extérieur, innovation et expérimentation		S'assurer que l'on continue à appliquer les mêmes règles...	... s'attaquer aux lacunes pour permettre le progrès, l'innovation, l'expérimentation et la prise de risque, conformément à notre mandat
D	Efficacité et souplesse des processus		Inefficacités et bureaucratie entraînant un manque de réactivité et des lenteurs	...un modèle de fonctionnement axé sur les résultats et fondé sur des règles opérationnelles.
E	Adhésion et responsabilités		Adhésion trop faible aux décisions et responsabilités diluées concernant les résultats...	...rôles clairement définis, plus grande délégation d'autorité pour les décisions et responsabilités.
F	Gestion des talents et de la performance		Lien insuffisant entre performance et conséquencesreconnaître et récompenser nos meilleurs éléments et prendre des mesures en cas de mauvais résultats ou de mauvais comportement.

Proposition de plan de transformation de l'UIT fondée sur 9 initiatives structurelles



Option (pour examen par les États Membres)

- Tenir compte des **besoins en termes de ressources** pour ce plan de transformation dans le **Plan financier pour 2024-2027**

Initiatives structurelles	6 premiers mois	6-12 mois	12-18 mois
a Mandats de l'UIT et des Secteurs	Lancer le processus d'examen du mandat de chaque Secteur y compris avec des contributions extérieures	Accélérer les travaux pour identifier et utiliser les synergies intersectorielles	
b Gouvernance et structure organisationnelle		Revoir l'organisation du début à la fin de la chaîne pour garantir son adéquation et éliminer les inefficacités	Commencer à constituer des équipes souples sur des thèmes transversaux
c Mécanisme de définition des objectifs		Renforcer la mise en application du mécanisme de définition des objectifs, en garantissant un lien avec les objectifs stratégiques et la gestion des conséquences	
d Repenser les processus clés, y compris automatisation et passage au numérique	Accélérer l'examen de l'organisation des responsabilités professionnelles, y compris de la gestion des processus décisionnels Repenser entièrement les processus pour rationaliser les principaux processus en utilisant par exemple la méthode Lean pour éliminer les inefficacités (par exemple, approbations multiples, révision)	Identifier et appliquer les possibilités d'automatisation et de passage au numérique pour les processus clés	Commencer à introduire des pratiques souples (comme pour la constitution d'équipes souples sous b)
e Innovation interfonctionnelle	Créer un laboratoire de l'innovation à l'UIT, avec des mécanismes pour encourager la participation (par exemple, crédit d'heures officiel)		Créer une plate-forme de collaboration où les personnes peuvent échanger et mettre en relation des idées et des initiatives
f Souplesse au travail et progression professionnelle		Accélérer la mise en oeuvre de la stratégie relative à la mobilité Concevoir des plans ou des politiques en matière d'évolution professionnelle mettant en avant la souplesse et la progression au mérite	Étudier les options pour compléter la mobilité avec un processus et une plate-forme d'affectation dynamique du personnel Mettre en place un programme à haut potentiel Accroître la souplesse des modalités de travail
g Processus et systèmes liés aux compétences	Établir des plans de compétences par équipe	Commencer à intégrer les nouvelles compétences dans les systèmes RH (par exemple, cadre de compétence, description de poste, gestion de la performance)	
h Plan de gestion des talents, y compris développement et acquisition	Créer et lancer un accélérateur de leadership à l'intention des superviseurs Créer une école des cadres pour tous les fonctionnaires avec des modules sur les grandes lacunes mises en évidence par un diagnostic sur la culture et les compétences	Étudier les options pour redéployer les fonctionnaires vers des rôles clés Revoir les offres de formation au niveau des divisions en fonction des compétences prioritaires Élaborer et mettre en oeuvre un plan ciblé pour recruter de nouveaux talents Élaborer et mettre en oeuvre un processus intégré pour le recours aux consultants à l'UIT	
i Gestion de la performance	Simplifier le processus de gestion des insuffisances dans le travail et renforcer l'appui fourni aux superviseurs qui y sont confrontés Examiner le mécanisme de gestion de la performance pour mieux identifier et encourager les bons résultats (y compris 360 degrés, possibilité de noter "Excellent", mesures d'incitation nouvelles et personnalisées).		

Plan d'action proposé par McKinsey: Recommandations relatives à la planification stratégique

Initiatives structurelles proposées

- a** Envisager de revoir et de mieux relier les mandats de l'UIT et des Secteurs
 - a.1** – Entamer un **processus pour examiner le mandat de l'UIT et celui de chaque Secteur** – en invitant **les entités extérieures à donner leur point de vue**
 - a.2** – Accélérer le travail destiné à **identifier et exploiter les synergies intersectorielles**

- b** Envisager de revoir la structure organisationnelle et le modèle opérationnel de l'UIT
 - b.1** – **Revoir la conception organisationnelle du début à la fin de la chaîne** pour qu'elle soit la mieux adaptée possible pour mener à bien le mandat et éliminer les inefficacités
 - b.2** – Commencer à **constituer des équipes souples sur des thèmes transversaux**

- c** Renforcer le mécanisme de définition des objectifs
 - c.1** – **Améliorer** la mise en application du **mécanisme de définition des objectifs**, en garantissant un lien avec les objectifs stratégiques et la gestion des conséquences



Recommandations/solutions possibles formulées dans le rapport de McKinsey

a Envisager de revoir et de mieux relier les mandats de l'UIT et des Secteurs

a.1 - Entamer un processus pour examiner le mandat de l'UIT et celui de chaque Secteur – en invitant les entités extérieures à donner leur point de vue

a.1	Entamer un processus pour examiner le mandat de l'UIT et celui de chaque Secteur – en invitant les entités extérieures à donner leur point de vue
a.1.1	Évaluer la marge de manoeuvre pour revoir les mandats (au niveau de l'UIT et des Secteurs) et préciser le processus à suivre (acteurs, délai, manière de procéder)
a.1.2	Engager des discussions initiales au sein du Département de la planification stratégique
a.1.3	Élaborer et organiser le mandat de chaque Secteur, avec un lien clair avec la vision de l'UIT
a.1.4	Intégrer la vision de l'UIT et ce lien dans les supports de communication interne et extérieure
a.1.5	Encourager son renforcement lors de réunions, des discours, par exemple, ainsi qu'en ayant recours aux encouragements



Option A (pour examen par les États Membres)

- Le **GTC-SFP** tient compte des recommandations lorsqu'il élabore le Plan stratégique de l'UIT pour 2024-2027
- Nouveau cadre stratégique pour chercher à **mieux relier le mandat des Secteurs et celui de l'UIT**
- Inviter **toutes les parties prenantes** à donner leur point de vue (par exemple, via des consultations publiques)



Option B (pour examen par les États Membres)

- Les États Membres **envisagent une autre manière de procéder pour revoir le mandat de l'UIT et celui de chaque Secteur** et donnent des instructions au secrétariat concernant la suite à donner

Recommandations/solutions possibles formulées dans le rapport de McKinsey

a Envisager de revoir et de mieux relier les mandats de l'UIT et des Secteurs

a.2 - Accélérer le travail destiné à **identifier et exploiter les synergies intersectorielles**

a.2	Accélérer le travail destiné à identifier et exploiter les synergies intersectorielles
a.2.1	Définir la bonne gouvernance pour l'équipe responsable de l'initiative
a.2.2	Effectuer une analyse des activités et initiatives existantes (parallèlement à l'initiative a.3) pour identifier les doublons et les activités donnant des résultats insuffisants
a.2.3	Discuter des possibilités de collaboration pour les activités/initiatives redondantes et de la suppression de celles donnant des résultats insuffisants avec la direction et l'équipe de projet concernée et définir les mesures à prendre
a.2.4	Mettre en lumière les redondances dans les activités pour garantir qu'il en soit tenu compte avant de lancer de nouvelles activités/initiatives, par exemple, dans le processus d'approbation
a.2.5	Mettre régulièrement à jour l'analyse, par exemple, au début de chaque cycle de planification stratégique

> Option (pour examen par les États Membres)

- Le nouveau cadre stratégique indique les **priorités stratégiques/thèmes/domaines de travail communs**
- La définition des priorités/thèmes **tient compte d'une analyse et d'une cartographie des thèmes et domaines de travail pour identifier les synergies**

Recommandations/solutions possibles formulées dans le rapport de McKinsey

b Envisager de revoir la structure organisationnelle et le modèle opérationnel de l'UIT

b.1 – Revoir la conception organisationnelle du début à la fin de la chaîne pour qu'elle soit la mieux adaptée possible pour mener à bien le mandat et éliminer les inefficacités

b.1	Revoir la conception organisationnelle du début à la fin de la chaîne pour qu'elle soit la mieux adaptée possible pour mener à bien le mandat et éliminer les inefficacités
	Identifier le processus d'examen de la gouvernance et de l'organisation et définir un champ d'application de haut niveau; créer une équipe d'examen de l'organisation/gouvernance
b.1.1	
b.1.2	Identifier les domaines à examiner (y compris avec la direction) et lancer l'analyse, définir les options en matière de changement
	Mener à bien le processus décisionnel pour décider des changements définitifs; si nécessaire (par exemple, pour les changements concernant la gouvernance), faciliter la participation des Membres à la prise de décision
b.1.3	
b.1.4	Mettre en oeuvre les changements approuvés et les ajustements politiques nécessaires



Option A (pour examen par les États Membres)

- Dans le nouveau Plan stratégique, le **GTC-SFP tient compte des recommandations et identifie les options pour appliquer les changements proposés**



Option B (pour examen par les États Membres)

- Les États Membres **envisagent un processus spécial pour l'examen de la gouvernance et de l'organisation** (avec la définition d'un champ d'application de haut niveau et la création d'une équipe d'examen de l'organisation/la gouvernance)

Recommandations/solutions possibles formulées dans le rapport de McKinsey

b Envisager de revoir la structure organisationnelle et le modèle opérationnel de l'UIT

b.2 – Commencer à constituer des équipes souples sur des thèmes transversaux

b.2	Commencer à constituer des équipes souples sur des thèmes transversaux
b.2.1	Établir une liste courte de thèmes transversaux sur lesquels des équipes souples peuvent travailler et sélectionner 2-3 équipes pilotes
b.2.2	Créer 2-3 équipes souples pour travailler de manière flexible (équipes interfonctionnelles travaillant avec une gouvernance et des pratiques souples)
b.2.3	Former les équipes et prévoir possiblement un expert interne pour appuyer les équipes pilotes
b.2.4	Orienter et évaluer les équipes pilotes
b.2.5	Évaluer la mise en place de davantage d'équipes dans l'ensemble de l'UIT avec l'appui des membres des équipes pilotes

> Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP **identifie la liste des sujets/thèmes transversaux**
- Le GTC-SFP **étudie les manières de renforcer les thèmes transversaux** dans le nouveau cadre de planification stratégique

Recommandations/solutions possibles formulées dans le rapport de McKinsey

ⓐ Renforcer le mécanisme de définition des objectifs

c.1 – Améliorer la mise en application du **mécanisme de définition des objectifs**, en garantissant un lien avec les objectifs stratégiques et la gestion des conséquences

- c.1 Améliorer la mise en application du mécanisme de définition des objectifs, en garantissant un lien avec les objectifs stratégiques et la gestion des conséquences**
 - c.1.1** Fixer des objectifs au niveau des Bureaux avec l'appui des équipes des Département HRMD et SPM
 - c.1.2** Revoir les objectifs stratégiques afin de garantir une granularité suffisante pour que des superviseurs moins expérimentés puissent s'approprier ces objectifs
 - c.1.3** Communiquer explicitement les objectifs stratégiques au niveau des Secteurs à tous les fonctionnaires (par exemple, réunion, message sur l'Intranet)
 - c.1.4** Faire en sorte que chaque responsable aient un entretien individuel avec son superviseur direct pour définir des objectifs SMART
 - c.1.5** Répercuter les objectifs stratégiques pour fixer des objectifs individuels et les rattacher aux objectifs des Secteurs en utilisant le système ePMDS
 - c.1.6** Le Département HRMD et les Secteurs procèdent à des analyses de suivi régulières des objectifs individuels et de l'équipe, qui peuvent servir de base pour les rapports au MCG
 - c.1.7** Le Département HRMD continue à fournir un appui et à renforcer les capacités pour la définition d'objectifs SMART avec des formations, politiques, lignes directrices et activités de communication dédiées



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP étudie la **simplification et la clarification** du nouveau cadre stratégique pour permettre une granularité et répercuter les buts/objectifs stratégiques vers les objectifs des équipes et les objectifs individuels

Rapport de PWC (juillet 2020)

Examen de la présence régionale de l'UIT

(Référence: [C20/74](#))

Ce rapport expose les résultats de l'examen de la présence régionale de l'UIT, mené conformément à la Décision 616 adoptée par le Conseil en juin 2019.



Examen de PwC:

La présence régionale de l'UIT telle qu'elle existe actuellement n'est pas positionnée de la meilleure des manières pour profiter de cette dynamique.

1. En termes de **cohérence**, c'est-à-dire l'adéquation de la présence régionale au sein de l'UIT et dans l'écosystème extérieur de développement des TIC, **les instruments de planification qui existent actuellement à l'UIT ne sont pas suffisamment intégrés pour faire en sorte que l'exécution au niveau régional soit alignée et ciblée d'un point de vue stratégique.**
 - ❖ Le **Plan stratégique ne fait aucune référence au rôle de la présence régionale.** De plus, les **cibles globales** fixées dans le plan **ne sont pas explicitement décomposées et ne sont pas liées aux indicateurs de performance du Plan opérationnel ni aux initiatives régionales.**
 - ❖ La **coordination entre les trois Secteurs** pour ce qui est des interventions s'améliore, mais la planification conjointe et la coordination courante au niveau régional restent **trop limitées.**

2. En termes de **pertinence**, c'est-à-dire si la présence régionale de l'UIT poursuit les bons objectifs, les Membres et les parties prenantes extérieures sont attachés à la neutralité, à la crédibilité technique et à la proximité qu'offre la présence régionale, qu'ils considèrent comme un partenaire digne de confiance. Ils apprécient en outre l'engagement personnel et l'orientation service du personnel hors siège. Toutefois, **la palette très large d'activités mises en œuvre hors siège ne permet pas une orientation fonctionnelle et thématique suffisamment ciblée.**
3. En termes d'**efficacité**, c'est-à-dire savoir si la présence régionale permet d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, jusqu'à présent, **les indicateurs de performance reposent pour l'essentiel sur l'exécution d'activités, plutôt que sur l'obtention de résultats.**

Les réformes en cours ne permettront d'accroître l'efficacité que si elles se traduisent par un recentrage des activités hors siège, ce qui suppose de limiter le nombre de priorités thématiques dont s'occupe chaque bureau, de réduire le nombre d'activités exécutées et de procéder à une mise en œuvre effective afin de veiller à ce que ces activités soient exécutées.

Un grand atout

L'UIT a un **rôle de coordination à jour au niveau régional** et la **capacité de traiter** les grandes priorités en matière de télécommunications/TIC **en partant de la base, mais les bureaux régionaux/bureaux de zone ne définissent pas leur portefeuille d'activités en se fondant sur un travail de planification stratégique au niveau régional.**

Principes directeurs relatifs au Plan stratégique:

1. **Clarté des objectifs**: aligner le mandat et les responsabilités au niveau régional sur la vision et la mission définies dans le Plan stratégique de l'UIT et du BDT, en formulant un ensemble limité d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels pour la présence régionale.
2. **Une UIT unie dans l'action**: veiller à ce que la présence régionale de l'UIT représente l'UIT dans son ensemble et joue un rôle moteur dans la préparation et la coordination des activités dans un domaine thématique.
3. **Partie intégrante de la famille des Nations Unies**: assurer en amont un alignement et une coordination avec les institutions des Nations Unies ayant les mêmes intérêts pour promouvoir la collaboration et produire des changements majeurs dans des pays choisis.

Positionnement stratégique de la présence régionale:

- ❖ Instaurer une plus grande proximité entre les compétences techniques spécialisées de l'UIT et les membres, ce qui aidera à accroître la pertinence et l'efficacité des activités des **trois Secteurs grâce à la planification conjointe et à la collaboration.**
- ❖ Concevoir et fournir une assistance technique à l'intention des pays en développement en étroite collaboration avec les autres institutions des Nations Unies et d'autres partenaires pertinents. **Cette assistance devrait s'inscrire dans la droite ligne de la mission de l'UIT** qui est de "promouvoir, faciliter et encourager l'accès universel, à un coût abordable, aux réseaux, services et applications de télécommunication/technologies de l'information et de la communication et leur utilisation au service d'une croissance et d'un développement socio-économiques et écologiquement durables".
- ❖ Tirer parti de ressources additionnelles et mobiliser les membres **conformément aux buts stratégiques et aux cibles globales énumérés dans le Plan stratégique.**

Les anciennes distinctions entre les différents secteurs et industries s'estompent, car les plates-formes, les produits et les services convergent dans un monde centré sur le réseau.

Entraves limitant l'intention stratégique de l'UIT au niveau régional:

- ❖ Les **différents calendriers** appliqués aux objectifs de la CMDT (2018-2021) par rapport à ceux décrits dans le Plan stratégique et adoptés par la Conférence de plénipotentiaires (2020-2023).
- ❖ Les **indicateurs fondamentaux de performance** démontrent essentiellement que l'activité a été effectuée (par exemple le nombre de participants à une réunion, la soumission en temps et en heure de contributions du BDT, le nombre de pays aidés). **Ils n'indiquaient pas si, oui ou non, l'aide fournie avait fait une différence.**
- ❖ La **pertinence du cadre stratégique de l'UIT** et son importance au niveau régional doivent être évaluées par rapport aux capacités et à la couverture géographique des autres organisations qui sont actives ou engagées dans ce domaine.

Recommandations formulées dans le rapport de PwC concernant la planification stratégique

1. Positionnement stratégique

1.1. Renforcer le positionnement de l'UIT en tant qu'entité structurante ou décisionnelle

1.1.1. Énoncer le mandat, le rôle et la contribution attendue de la présence régionale

- Intégrer la définition du mandat, du rôle et des objectifs de la présence régionale dans les documents d'orientation

1.2. Affiner l'orientation des programmes

1.2.1. Élaborer un cadre stratégique cohérent pour l'ensemble de l'organisation

- Examiner les cibles mondiales en vue de la CMDT – définir celles qui sont 1) attribuables à l'UIT et celles qui 2) peuvent être répercutées au niveau régional (validation effectuée à la CMDT)
- Décomposer les cibles mondiales en indicateurs régionaux relatifs aux résultats
- Mettre à jour le Plan opérationnel pour préciser les liens entre les initiatives régionales, le Plan stratégique et les descriptifs d'impact des groupes (ou priorités thématiques)

1.2.2. Préciser les priorités des programmes au niveau mondial

- En vue de la CMDT, préparer un examen de l'avantage comparatif, des résultats passés et de l'environnement extérieur du BDT afin d'identifier un nombre restreint de priorités au niveau mondial. Fusionner des groupes thématiques pour en limiter le nombre conformément à cette liste réduite de priorités thématiques au niveau mondial.
- Examiner le rôle de suivi/d'évaluation de la présence régionale dans les programmes mondiaux existants (par exemple le programme de renforcement des capacités) et la disponibilité de cadres de présentation des résultats au niveau régional. Élaborer deux ou trois descriptifs de programme interrégionaux susceptibles de servir de base pour la mobilisation de ressources à l'échelle mondiale.



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP tient compte de la recommandation en faveur de l'intégration de la présence régionale lorsqu'il élabore le Plan stratégique pour 2024-2027.



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP clarifie et simplifie le cadre stratégique tout en reliant mieux les buts et cibles et les priorités thématiques aux niveaux mondial et régional.
- Pour ce faire, le GTC-SFP tient en outre compte des contributions découlant des activités préparatoires en vue de la CMDT relatives aux priorités thématiques.

1.3. Définir des priorités relatives à la participation au sein des Équipes de pays des Nations Unies (UNCT)

1.3.1. Donner la priorité à la collaboration, au niveau des pays, avec les 131 équipes de pays des Nations Unies qui lanceront les bilans communs de pays au cours des trois années à venir

- Donner la priorité, au niveau des groupes, aux principaux pays qui seront ciblés par le BDT pour les bilans communs de pays et l'élaboration des cadres de développement durable des Nations
- Confirmer les pays auxquels la priorité est donnée au niveau régional
- Transmettre un catalogue de services aux Coordonnateurs résidents des Nations Unies dans les pays visés

1.3.2. Étudier la possibilité de partenariat avec le PNUD dans le cadre de l'initiative de réseau mondial des laboratoires d'accélération

1.4. Renforcer la planification stratégique au niveau de chaque bureau hors siège

1.4.1. Élaborer un cadre de présentation des résultats aligné avec les initiatives régionales

- Mener à bien une évaluation régionale de l'environnement concurrentiel, en recensant les possibilités et les synergies avec d'autres acteurs mondiaux/régionaux
- Élaborer un cadre de présentation des résultats au niveau régional qui servira de document de référence commun pour la gestion axée sur les résultats et la mise en œuvre du Plan opérationnel
- Valider les priorités régionales dans le cadre de réunions dédiées aux niveaux régional et interrégional
- Définir un nombre limité d'indicateurs de performance pouvant être suivis hors siège
- Mener à bien un examen des cadres régionaux de programmation (initiatives régionales) à la CMDT afin de confirmer 1) le niveau d'ambition et 2) la faisabilité dans les limites budgétaires

1.4.3. Regrouper les cibles régionales pour préparer le prochain Plan stratégique



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP tient compte de l'aptitude de la présence régionale de l'UIT à représenter l'UIT dans son ensemble (**Une UIT unie dans l'action**) ainsi qu'en tant que membre de la famille des Nations Unies pour **renforcer les partenariats sur les priorités thématiques** lorsqu'il élabore le Plan stratégique pour 2024-2027



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP tient compte des **cibles régionales** lorsqu'il élabore le Plan stratégique pour 2024-2027

Rapport de Drees & Sommer (en cours d'élaboration)

Rapport sur le projet de nouveau bâtiment – Initiative relative à l'évolution de la culture

Stratégie et plan de mise en oeuvre pour les conditions de travail du personnel

- L'UIT a choisi un cabinet de conseil, *Drees & Sommer (D&S)*, pour appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie et d'un plan de mise en oeuvre pour les conditions de travail du personnel dans le nouveau bâtiment. En mettant l'accent sur l'expérience de l'utilisateur final, D&S mettra en oeuvre un processus participatif concernant les espaces de travail du nouveau siège de l'UIT, afin de trouver un terrain d'entente, de proposer des conditions favorables et de mobiliser le personnel.
- Les incidences de la pandémie de COVID-19 et les répercussions pour le futur environnement de travail de l'UIT feront également l'objet d'une analyse.
- Drees & Sommer mettra en place un concept de gestion du changement comprenant une série d'ateliers et fournira un cadre faisant intervenir toutes les parties prenantes (haute direction, cadres intermédiaires, fonctionnaires et représentants du personnel).



Option (for consideration by MS)

Le **GTC-SFP** tient compte de toutes les conclusions ressortant de cette étude pouvant être utiles pour l'élaboration du Plan stratégique.

Rapport de Dalberg (juin 2020)

Rapport sur l'avenir des manifestations ITU Telecom

(Référence: [C20/10](#))

Conclusions choisies – Secteur des TIC

Quatre types de tendances se font jour dans le secteur des TIC

<p>Tendances économiques: Acteurs du secteur privé et régions émergentes de plus en plus moteurs de l'innovation; de nouveaux acteurs et modèles économiques se font jour Le secteur devient vertical, les TIC étant maintenant essentielles pour de multiples secteurs d'activité (par exemple, automobile, finance, vente au détail).</p>	<p>Cela pourrait signifier que les manifestations sur les TIC comme ITU Telecom World devront évoluer pour intégrer de nouveaux acteurs et secteurs d'activité, collaborer plus étroitement avec le secteur privé et permettre de débattre des modifications économiques profondes qui s'opèrent dans le secteur.</p>
<p>Tendances politiques et réglementaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des contrôles exercés par le secteur public sur les entreprises TIC avec des réglementations nationales dont le champ d'application géographique est plus large (au-delà des frontières nationales). • Plus grande auto-régulation du secteur privé. • TIC de plus en plus utilisées à des fins politiques. 	<p>Les manifestations sur les TIC comme ITU Telecom pourraient être organisées pour:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) appuyer le dialogue entre les secteurs public et privé sur la réglementation et les politiques; ii) appuyer l'harmonisation entre les pays et les régions en matière de réglementation des TIC, ainsi que la diplomatie grâce aux TIC; et iii) faire avancer la réflexion et permettre les débats au sein de la communauté au sens large sur les risques politiques associés aux TIC et les bonnes pratiques dans le domaine de la réglementation.
<p>Tendances environnementales et socio-culturelles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progression des applications des TIC au secteur social et renforcement des incidences de l'utilisation des TIC sur la société (par exemple, confidentialité des données, inclusion, discours de haine). 	<p>Les manifestations sur les TIC comme ITU Telecom pourraient devenir des cadres pour:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) faire des démonstrations, faire avancer la réflexion et permettre le début sur les applications sociales des TIC afin de mettre en lumière les possibilités; et ii) faire avancer la réflexion et appuyer une action coordonnée concernant les risques sociaux liés aux schémas actuels d'utilisation des TIC.
<p>Tendances technologiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles technologies TIC sont sans cesse mises au point et les TIC existantes continuent d'être améliorées. En particulier, les acteurs du secteur public et les entreprises des marchés en développement risquent de ne pas réussir à suivre le rythme de l'innovation technologique dans le secteur. 	<p>Les manifestations sur les TIC comme ITU Telecom pourraient servir de cadre pour tenir toutes les parties prenantes informées des toutes dernières avancées et de leurs incidences au sens large.</p>

Conclusions choisies – Environnement des manifestations sur les TIC

- L'environnement des manifestations dans le domaine des TIC est caractérisé par la présence de nombreux acteurs, évolue rapidement et est de plus en plus concurrentiel.
- Les pays en développement ne disposent pas de cadre dédié pour les aider dans le développement des TIC, en particulier pour répondre aux problèmes, aux besoins et aux aspirations qui leur sont propres.
- L'environnement actuel des manifestations sur les TIC offrent peu de possibilités aux principaux acteurs du secteur du numérique au service du développement de s'informer des dernières tendances, d'échanger des enseignements et des expériences et de nouer des contact pour mettre en place de nouveaux partenariats et programmes de développement.
- Les parties prenantes (par exemple, gouvernements, grandes sociétés, ONG) qui œuvrent à la réalisation des ODD dans le monde ont besoin d'une plate-forme pour mieux faire connaître les technologies disponibles, discuter des tendances et des risques et identifier les domaines de collaboration et possibilités de partenariat entre acteurs du numérique au service du bien social (par exemple, ONG, OI, grandes sociétés et gouvernements) afin d'appuyer l'adoption et le développement à plus grande échelle (s'il y a lieu) et de traiter les risques potentiels.
- Nécessité croissante d'une coopération internationale sur les incidences sociétales des applications TIC dans divers domaines pour la prise de décision à haut niveau, afin d'identifier et d'examiner les nouveaux risques sociétaux liés aux technologies TIC dans des cadres mondiaux, afin d'encourager une action coordonnée (par exemple, via la réglementation).
- Les PME sont des acteurs importants des écosystèmes des TIC des pays en développement mais n'ont pas accès à l'information sur les dernières tendances et évolutions dans leurs secteurs respectifs, ont rarement la possibilité de faire part de leurs besoins et aspirations à d'autres parties prenantes qui pourraient les aider (par exemple, acteurs du développement, gouvernements locaux).

Principaux résultats – UIT

- **Un alignement stratégique est nécessaire quant à la mission et aux objectifs**: Les manifestations futures devraient reposer sur des fondements stratégiques clairs mettant en avant leur rôle en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de l'UIT. Ces éléments devraient être diffusés en interne et à l'extérieur afin que les organisateurs et les participants œuvrent à la réalisation d'objectifs communs.
- **Il est nécessaire d'avoir une identité caractéristique avec une forte proposition de valeur**: Les futures manifestations devraient être axées sur les besoins du public cible et associer de manière cohérente les composantes de la manifestation de façon à définir une identité caractéristique. Compte tenu de l'environnement concurrentiel, la manifestation doit apporter une valeur ajoutée sur le marché et tirer parti de l'avantage comparatif de l'UIT.

Les atouts et avantages concurrentiels de l'UIT sont les suivants:

- *Capacité de rassembler des compétences techniques et des connaissances (à la fois en interne et grâce aux relations avec des spécialistes extérieurs) sur des questions de gouvernance et de réglementation relatives aux TIC, les conséquences et risques sociétaux liés au secteur des TIC et les besoins sans réponse en matière de réduction de la fracture numérique.*
- *Capacité d'attirer tous les types de parties prenantes et de réunir des représentants de pays (et PME) de régions différentes grâce aux relations avec les gouvernements locaux.*
- *Légitimité (du fait de son statut d'institution des Nations Unies) pour faire le lien entre les parties prenantes du secteur des TIC et la communauté des ODD et des défenseurs du progrès social au sens large.*
- *Positionnement adéquat pour faciliter le dialogue entre entreprises et gouvernements/régulateurs ou offrir à ces acteurs des cadres sûrs et ouverts pour mener des discussions fructueuses.*
- *Rôle reconnu de coordonnateur des discussions et négociations internationales sur la réglementation mondiale du secteur.*
- **Une coordination avec les autres manifestations de l'UIT doit être assurée, grâce à une gouvernance appropriée**: les manifestations futures ne devraient pas alourdir le calendrier des manifestations de l'UIT déjà encombré, au risque d'entraîner un phénomène de cannibalisation. Lorsque cela est possible, il faudrait, dans le cadre des manifestations futures, rechercher des synergies et nouer des partenariats éventuels avec d'autres manifestations de l'UIT. La mise en place d'un organe de gouvernance à l'échelle de l'Union (comprenant les Bureaux et le Secrétariat) pourrait contribuer à garantir cette coordination.
- **Un arbitrage doit être effectué entre les retombées et la viabilité commerciale**: en fonction des objectifs recherchés, certains concepts de la manifestation ne sont pas nécessairement viables sur le plan commercial et peuvent exiger des subventions émanant potentiellement du budget de l'UIT. Il est important d'avoir connaissance de ces points de tension entre les retombées et la viabilité commerciale et de procéder aux arbitrages nécessaires, plutôt que d'attendre de toutes les manifestations qu'elle génèrent des bénéfices commerciaux, quelle que soit leur nature et leur mission.

Recommandation

- Dalberg recommande d'envisager d'élaborer une grande manifestation mondiale sur "le numérique au service du bien social" dans le cadre d'une manifestation mondiale organisée chaque année mobilisant toute l'UIT, en intégrant également le SMSI et le Sommet mondial sur l'intelligence artificielle au service du bien social

Conclusion: Nous recommandons que le Conseil envisage d'approfondir la troisième option dans le cadre de la Phase II déjà étudiée, afin de concevoir une grande manifestation mondiale sur le numérique au service du bien social. Cette phase devrait comprendre notamment deux axes de travail clairs: i) un exercice d'alignement interne mobilisant les trois Bureaux et le Secrétariat, afin de convenir du portefeuille de manifestations stratégiques et du modèle d'exploitation (notamment en ce qui concerne la gouvernance des manifestations); ii) un exercice de création conjointe avec un sous-groupe de Membres de Secteur de l'UIT pour définir clairement leurs besoins et les éléments de nature à susciter leur participation et leur contribution aux manifestations futures.



Option (pour examen par les États Membres)

- Le GTC-SFP tient compte des **conclusions de Dalberg concernant les tendances dans le secteur des TIC et l'environnement des manifestations sur les TIC et des incidences pour l'UIT et les manifestations UIT au-delà des seules manifestations Telecom** lorsqu'il élabore le nouveau Plan stratégique.
- Le GTC-SFP tient compte des **conclusions et recommandations de Dalberg relatives aux manifestations UIT** lorsqu'il élabore le nouveau Plan stratégique.
- Nouveau cadre stratégique pour appuyer un alignement clair des **manifestations sur la mission et les objectifs de l'UIT**
- Le GTC-SFP **étudie des solutions pour créer des synergies entre les manifestations UIT.**