|  |  |
| --- | --- |
| **Point de l'ordre du jour: PL 1** | **Document C24/52-F** |
| **9 avril 2024** |
| **Original: anglais** |
|  |  |
| Rapport de la Secrétaire générale |
| POINT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION |
| **Objet**Le présent document rend compte de l'état d'avancement du processus de transformation visant à atteindre l'excellence institutionnelle.**Suite à donner par le Conseil**Le Conseil est invité **à prendre note** des progrès accomplis à ce jour et des incidences financières exposées au § 7.**Lien(s) pertinent(s) avec le plan stratégique**Excellence en matière de ressources humaines et d'innovation institutionnelle.**Incidences financières**Des ressources financières et des ressources humaines seront nécessaires pour atteindre les objectifs du programme, comme indiqué au § 7. Les modalités de financement du programme sont proposées dans le Document [C24/19](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/fr).\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Références***Documents du Conseil* [*C20/61*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/fr)*,* [*C20/74*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/fr)*,* [*C21/INF/15*](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/fr)*,* [*C22/INF/13*](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/fr)*,* [*C22/40*](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/fr)*,* [*C22/57*](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/fr)*,* [*C23/36*](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/fr)*,* [*C23/50*](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/fr)*,* [*C23/63*](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0063/fr)*,* [*C23/INF/11*](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/fr)*,* [*C23/INF/13*](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/fr)*,* [*C24/19*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/fr)*,* [*C24/53*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/fr)*,* [*C24/31*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0031/fr) |

# 1 Introduction

Les arguments en faveur du changement en vue d'atteindre l'excellence institutionnelle à l'UIT ont été mis en évidence dans le Plan stratégique de l'UIT pour la période 2024-2027 et dans la Décision 5 (Rév. Bucarest, 2022) de la Conférence de plénipotentiaires.

Par excellence institutionnelle, on entend l'amélioration de la qualité du travail du Secrétariat de l'UIT et, partant, l'amélioration des services fournis par l'UIT à ses membres et aux autres parties prenantes. Dans un premier temps, la transformation visera essentiellement à améliorer les services fournis par le Secrétariat général. Étant donné que ce dernier est responsable des services essentiels sur lesquels repose le travail de l'ensemble de l'UIT, ces améliorations auront une incidence positive sur l'efficacité de l'Union tout entière pour ce qui est des services fournis aux membres et à toutes les parties prenantes.

Pour mettre en œuvre ces principes, la transformation entraînera des améliorations dans les domaines suivants:

**i) Personnes et culture**

 L'UIT s'efforce de créer une culture stimulante et gratifiante, qui favorise l'engagement, la mobilité, l'évolution des carrières et la gestion de la performance tournée vers l'avenir, et qui promeut la diversité et l'inclusion.

 L'UIT améliorera son aptitude à recruter, à gérer, à valoriser et à retenir les talents les plus prometteurs. Des systèmes améliorés de gestion de la performance permettront de mieux reconnaître les personnes et les équipes qui produisent des résultats de qualité, tout en garantissant la capacité des responsables de remédier aux situations d'insuffisance dans le travail. L'augmentation des investissements dans le renforcement des capacités améliorera les résultats de l'organisation et donnera aux fonctionnaires les moyens de développer leurs connaissances et leurs compétences de manière continue, conformément aux buts stratégiques de l'UIT. L'affectation des fonctionnaires et les objectifs de travail seront mieux alignés sur les buts stratégiques et les besoins opérationnels.

 Les services RH seront transformés pour évoluer vers des services modernes, souples et innovants, mettant à profit des technologies adaptées pour fournir un service d'excellence à l'échelle de l'UIT.

**ii) Optimisation des ressources**

 L'UIT s'emploie à faire en sorte que ses ressources soient affectées compte tenu de ses priorités. L'Union adoptera une méthode de budgétisation stratégique, axée sur les résultats, qui s'appliquera à tous les secteurs. En recourant à des pratiques souples en matière de gestion financière et de prévision et en utilisant les meilleures données et les meilleurs outils disponibles, l'UIT peut répondre plus efficacement aux besoins actuels et aux problèmes inattendus. Cette approche améliorera l'accès à des données financières précises et actualisées à l'échelle de l'organisation et renforcera nos capacités de prévision.

 Des mesures et des outils permettant de réduire les coûts seront mis en place et les ressources sous-utilisées seront réparties entre les Bureaux dans un souci d'efficacité. Nos procédures d'achat et nos processus financiers seront rationalisés afin de gagner en efficacité, et les règles et règlements financiers seront mis à jour, afin d'intégrer les bonnes pratiques suivies par le système des Nations Unies, avec l'aide des organes directeurs de l'UIT.

**iii) Systèmes, processus et outils**

 Le processus de transformation permettra de mettre à jour les systèmes, les processus et les outils de l'UIT, compte tenu de la mission principale de l'organisation, de ses objectifs et des besoins des Bureaux et des bureaux régionaux, et doter ainsi l'Union d'outils modernes pour apporter des améliorations sur les plans de l'efficacité, de la souplesse et de l'efficience. Il s'agit de réduire autant que possible les risques, d'assurer la santé financière de l'organisation et d'adopter de nouvelles technologies et de nouveaux processus. L'UIT encouragera l'établissement d'une culture centrée sur les données, grâce à une gestion coordonnée et à la prise de décisions fondées sur des données, associées à la gestion des risques et à la planification stratégique. Les efforts consisteront notamment à rationaliser les services institutionnels, administratifs et informatiques dans l'ensemble de l'UIT, à supprimer progressivement les systèmes obsolètes, à actualiser les processus et à mettre à niveau les compétences pour améliorer l'efficacité. De plus, l'UIT innovera en matière de prestation de services pour les conférences et les réunions, en tirant parti des nouvelles technologies pour améliorer la qualité et optimiser la productivité.

**iv) Gouvernance**

 L'UIT examinera et améliorera les mécanismes internes de suivi, de surveillance et de coordination afin d'éviter les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité et la transparence. Des cibles seront définies pour s'assurer que les recommandations des organes de gouvernance, d'audit et judiciaires sont traitées de manière efficace et complète.

# 2 Point sur l'état d'avancement du processus de transformation

Plusieurs initiatives en matière de transformation ont déjà été lancées et ont déjà permis d'améliorer la prestation de services.

Personnes et culture

D'importantes initiatives en matière de transformation des ressources humaines ont été entreprises pour améliorer la fourniture et l'efficacité des services RH. Parmi les principales réalisations figure l'entrée en vigueur d'un ordre de service actualisé sur la gestion de la performance (N° 23/05) en vue de rationaliser le processus d'examen de la performance.

Un kit pratique sur la gestion de la performance a été mis au point en novembre 2023 pour aider les responsables à remédier aux situations d'insuffisance dans le travail. Sa mise en œuvre a été renforcée dans le cadre de quatre ateliers axés sur la gestion de la performance, auxquels 135 membres du personnel et 47 supérieurs hiérarchiques ont pris part. Les modalités de télétravail, désormais accessibles à l'ensemble du personnel, sont en passe d'être officialisées dans un nouvel ordre de service, tandis que le Département de la gestion des ressources humaines (HRMD) continue d'élaborer un cadre plus large pour les formules de travail flexibles.

Une politique en matière de congé parental a été publiée en décembre 2023, à la suite de l'introduction du nouveau régime de congé parental dans le Règlement du personnel de l'UIT. Les travaux se poursuivent pour moderniser le cadre réglementaire et permettre une meilleure harmonisation avec le régime commun des Nations Unies, s'il y a lieu.

Le lancement du Programme des jeunes administrateurs (YPP) en 2023 vise à promouvoir l'emploi des jeunes à l'UIT, en privilégiant le recrutement de jeunes originaires des pays les moins avancés, qui sont actuellement non représentés ou sous-représentés parmi les membres du personnel. Enfin, pour prendre des décisions fondées sur des données dans le cadre du pilier "service" du plan de transformation de l'UIT, le Département HRMD a mis en place un tableau de bord évolutif en temps réel, qui donne un aperçu complet des principaux éléments mesurés concernant les "personnes", notamment le sexe et la répartition géographique.

Optimisation des ressources

Le Secrétariat a amorcé un projet exhaustif d'optimisation des processus axé sur la rationalisation des fonds extrabudgétaires. Cette initiative marque une étape décisive vers le but stratégique de l'UIT de transformation financière, et s'inscrit dans le droit fil de l'objectif visant à mettre en place un cadre de gestion financière plus souple et plus fluide.

Les principaux objectifs de cette initiative sont les suivants:

1) **Améliorer l'efficacité**: en simplifiant et en normalisant les procédures, l'UIT réduira considérablement les frais administratifs et améliorera les délais de réponse.

2) **Accroître la transparence**: la rationalisation des processus contribuera à rendre plus claire la gestion des fonds, afin d'assurer la responsabilisation et de faciliter une meilleure prise de décisions pour de nombreuses parties prenantes.

3) **Optimiser l'affectation des ressources**: grâce à la rationalisation de la gestion des fonds, le Secrétariat veillera à ce que les ressources extrabudgétaires soient affectées aux initiatives prioritaires, afin d'obtenir les plus grandes retombées possibles.

4) **Renforcer la gouvernance financière**: la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière d'optimisation des processus renforcera nos structures de gouvernance financière, afin d'appuyer la viabilité à long terme.

5) **Améliorer la présentation de l'information financière**: en rationalisant le processus, il sera possible d'améliorer la présentation de l'information et d'établir des rapports en temps voulu grâce à des modèles simplifiés. Il s'agit notamment de renforcer les compétences du personnel du Département de la gestion des ressources financières (FRMD), en particulier moyennant l'acquisition de solides connaissances de base sur les normes IPSAS et la mise en œuvre des bonnes pratiques appliquées au sein du système des Nations Unies.

Le Département FRMD a lancé une initiative relative à l'optimisation des processus, en adoptant une approche progressive pour assurer une mise en œuvre harmonieuse tout en réduisant autant que possible les interruptions. La stratégie s'articule autour des étapes suivantes:

• **Phase d'évaluation**: analyse complète des processus actuels pour recenser les goulots d'étranglement et les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées (à l'heure actuelle, le Département FRMD a entrepris la phase d'évaluation et mettra en œuvre les phases ultérieures courant 2024).

• **Phase de conception**: élaboration de processus et de procédures simplifiés, en intégrant des bonnes pratiques et des solutions technologiques.

• **Essais pilotes**: mise en œuvre de nouveaux processus dans des domaines définis, afin de valider les facteurs d'efficacité et de recueillir des observations en retour.

• **Déploiement complet**: déploiement progressif dans toutes les fonctions pertinentes, accompagné d'une formation et d'un appui pour assurer une transition fluide.

• **Suivi et évaluation**: suivi continu des nouveaux processus afin d'évaluer l'efficacité et d'apporter les ajustements nécessaires.

Les parties prenantes de l'ensemble de l'UIT, y compris les chefs de département, les responsables de projet et le personnel des finances, seront directement associées au processus de transformation. Le Département FRMD fournira des mises à jour régulières, et proposera des activités de formation et une assistance pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont en mesure de s'adapter aux nouveaux processus simplifiés et d'en tirer parti.

Systèmes, processus et outils

L'UIT utilise de plus en plus la traduction automatique et un moteur développé en interne, ce qui permet d'augmenter la productivité et de réduire les coûts, tout en mettant à disposition davantage de contenus multilingues.

Le Secrétariat a renforcé l'utilisation des outils de traduction assistée par ordinateur (TAO), ce qui a contribué à rationaliser les processus de traduction et à accroître la productivité des activités de traitement de texte.

Des analyses et des prévisions fondées sur des données ont été mises en œuvre, afin de mieux aligner le plan de recrutement sur les besoins de traduction et de traitement de texte tout au long du cycle annuel, ce qui a permis des gains en termes d'efficacité et de coûts.

Le Secrétariat a travaillé à la modernisation du système de gestion des identités et des accès (IAM) à l'UIT, afin de remplacer le système de gestion TIES devenu obsolète et de fournir un processus transparent aux membres, au personnel et aux autres parties prenantes de l'UIT. Le nouveau système, qui sera mis à disposition le 6 mai 2024, aura une incidence majeure sur tous les aspects du fonctionnement de l'UIT, en ce qu'il mettra à disposition une plate‑forme moderne pour la création de comptes d'utilisateur UIT et offrira des fonctionnalités en libre-service; rationalisera la tenue à jour des profil des délégués; permettra aux membres de gérer l'accès TIES pour les membres de leur délégation; garantira un accès sécurisé aux ressources numériques, aux documents et aux manifestations en présentiel ou virtuelles; et améliorera l'expérience globale des participants lors des conférences et des réunions de l'UIT.

Gouvernance

Les mesures suivantes ont été prises en 2023 pour améliorer l'efficacité avec laquelle le Secrétariat assure la planification et le bon déroulement des sessions du Conseil de l'UIT:

• Un programme plus stratégique a été défini. Un ordre du jour annoté a été publié.

• Des documents plus courts et axés sur les décisions ont été élaborés, avec mention des incidences financières et des liens avec le plan stratégique et le plan financier.

• Un nouveau site web du Conseil de l'UIT a été mis en ligne.

• Les échanges avec les conseillers ont été renforcés à la faveur de quatre séances d'information thématiques virtuelles sur des thèmes stratégiques ainsi que d'une séance d'information à l'intention des nouveaux conseillers.

• Le rapport d'activité annuel (Document 35) a été reformaté et raccourci pour inclure les renseignements sur la suite donnée aux Résolutions de la Conférence de plénipotentiaires.

• Une retraite a été organisée à l'initiative de la Secrétaire générale la veille de la session du Conseil, ainsi qu'un segment de haut niveau.

La collaboration avec les missions permanentes a été renforcée avec la tenue de quatre séances d'information à l'intention des ambassadeurs et d'une réunion d'information à l'intention des nouveaux coordonnateurs de l'UIT auprès des missions permanentes, ainsi que l'organisation de plus de dix séances de la série de manifestations de l'UIT intitulée "Démystifier le numérique", à l'aimable invitation et à la demande des missions permanentes, sur des thèmes tels que le métavers, les normes vertes et durables et l'informatique quantique.

# 3 Feuille de route pour la transformation

La feuille de route pour le processus de transformation sera soumise au Conseil dans un document distinct.

La feuille de route pour la transformation sera structurée autour des quatre piliers ci-dessus, par rapport auxquels 18 résultats ont été élaborés. Ces résultats représentent le changement concret que l'on cherche à obtenir au sein de l'UIT grâce au processus de transformation, et des indicateurs ont été définis pour faciliter l'évaluation des progrès.

Pour obtenir les résultats recherchés, des initiatives seront mises en œuvre par les départements concernés et aboutiront à des produits précis et mesurables. De cette façon, des initiatives seront entreprises et produiront collectivement les résultats attendus de la transformation.

La feuille de route sera évolutive et actualisée en fonction des progrès réalisés en vue d'obtenir les résultats souhaités. Ainsi, une fois les initiatives menées à bien, leurs incidences seront évaluées en termes de contribution à l'obtention des résultats globaux et, lorsque cela sera nécessaire, d'autres initiatives seront élaborées pour continuer à faire progresser l'objectif global.

Ce processus itératif d'élaboration et d'amélioration continue de la feuille de route est décrit dans la figure ci-dessous.



Les phases initiales consistant à définir les objectifs, les résultats et les indicateurs fondamentaux de performance (IFP) ont été achevées et les travaux ont commencé pour déterminer et hiérarchiser les activités.

# 4 Comment les progrès seront-ils mesurés?

Le processus de transformation permettra d'apporter des améliorations dans un large éventail de domaines d'activité de l'UIT, grâce au renforcement des capacités, des processus et des procédures internes. Il comprendra plusieurs initiatives détaillées et de portée variable.

Étant donné que l'accent est mis dans un premier temps sur les fonctions institutionnelles communes à la plupart des organisations, les améliorations souhaitées seront, dans la mesure du possible, mesurées à l'aide d'indicateurs de performance institutionnelle fondés sur des bonnes pratiques. Les niveaux de performance souhaités pour l'UIT seront établis sur la base d'améliorations réalisables et comparés aux niveaux de performance d'un certain nombre d'organisations similaires choisies. Ainsi, l'UIT sera en mesure d'évaluer ses progrès, mais aussi de se comparer à ses pairs, ce qui donnera à la direction et aux membres des résultats facilement vérifiables pour concrétiser la transformation.

Les résultats globaux seront mesurés à l'aide des progrès réalisés en ce qui concerne les indicateurs présentés dans l'Annexe 1.

Il est proposé d'adopter un objectif global compte sur la base duquel des cibles seront établies pour chaque indicateur. En outre, il est proposé que cet objectif soit fondé sur un classement que l'UIT devrait atteindre, par rapport à des institutions similaires à l'Union pour ce qui est de la composition, de la gouvernance et du modèle de fonctionnement. Des cibles détaillées sont en cours d'élaboration et seront présentées au Conseil, avec des critères de référence, à sa session de 2025.

# 5 Équipe de transformation

L'équipe de transformation coordonnera le processus de transformation et veillera à l'exécution des initiatives spécifiques par les équipes responsables, en veillant à ce que celles-ci rendent compte de leurs travaux. Plus précisément, l'équipe sera investie des responsabilités suivantes:

• planification et surveillance des initiatives en matière de transformation;

• suivi et mesure des progrès;

• responsabilisation et établissement de rapports;

• examen et restructuration des processus;

• traçabilité et suivi;

• appui à la fourniture;

• mobilisation des parties prenantes et communication;

• appui de la haute direction;

• gestion du changement;

• gestion des risques.

# 6 Gouvernance du processus de transformation

La Secrétaire générale et le Vice-Secrétaire général feront la promotion de la transformation, en concertation et en étroite collaboration avec les Directeurs des Bureaux (tous membres du Comité de coordination), ainsi qu'avec les hauts fonctionnaires (Groupe de coordination de la gestion).

Un groupe intersectoriel de la transformation a été mis sur pied pour donner des orientations sur le processus de transformation. Composé de hauts représentants de chaque Bureau, il aide à définir le processus de transformation, formule des avis concernant les priorités, favorise la sensibilisation et le soutien intersectoriels à l'échelle des Bureaux. Le groupe a également géré directement des initiatives intersectorielles en matière de transformation revêtant une importance cruciale (telles que l'initiative visant à accélérer le processus de recrutement au bénéfice de contrats SSA).

Des informations actualisées fournies l'équipe de transformation seront communiquées régulièrement au Comité consultatif indépendant pour les questions de gestion (CCIG), au Groupe de travail du Conseil sur les ressources financières et les ressources humaines (GTC‑FHR) et au Conseil.

# 7 Incidences financières

Le financement de la transformation reposera principalement des crédits prévus dans le budget ordinaire, mais des crédits supplémentaires seront recherchés afin de garantir des capacités et des compétences adéquates pour mettre en œuvre les initiatives.

En 2024, on estime que le financement supplémentaire suivant sera nécessaire pour appuyer certaines initiatives en matière de transformation qui ne peuvent être réalisées au moyen des ressources financières et humaines existantes:

Personnes et culture – Financement estimé: 300 000 CHF

• **Élaboration de politiques en matière de ressources humaines**: les améliorations relatives au pilier "personnes et culture" sont fondées sur les politiques, les pratiques et les règles de l'organisation en matière de ressources humaines. Une première étape essentielle pour améliorer cet aspect consiste à examiner et à réviser les politiques afin de faire en sorte qu'elles soient adaptées à une UIT plus efficace et efficiente. Dans le cadre du processus de transformation, le Département HRMD bénéficiera de l'appui nécessaire pour procéder à un examen et à une refonte d'ensemble des politiques existantes en matière de ressources humaines, afin d'appuyer les changements qui seront porteurs d'améliorations. De cette façon, les membres du personnel de l'UIT seront dotés des compétences nécessaires et motivés pour atteindre les résultats escomptés.

• **Définition de la culture et des valeurs de l'UIT**: l'une des principales conclusions formulées à l'issue de la retraite de la haute direction de l'UIT organisée récemment, compte tenu de l'enquête sur le bien-être du personnel menée il y a peu à l'échelle du système des Nations Unies, est la nécessité pour l'UIT de développer et de définir une culture interne et un ensemble de valeurs pour l'organisation, processus qui sera dirigé par l'Unité de transformation, en étroite collaboration avec le Département HRMD.

• **Planification des effectifs**: pour assurer un avenir durable au Secrétariat, il faudra examiner les effectifs de l'UIT tant du point de vue des compétences et des capacités que des méthodes de travail et des normes qui résulteront de cette transformation. Un examen et une évaluation des effectifs seront effectués pour s'assurer que les membres du personnel sont pleinement en mesure de s'acquitter de leurs fonctions dans un environnement de travail transformé.

Systèmes, processus et outils – Financement estimé: 700 000 CHF

• **Architecture institutionnelle**: celle-ci consistera à orchestrer un modèle exhaustif qui aligne les technologies, les processus et les ressources pour appuyer les objectifs stratégiques d'une organisation et sa transformation numérique. Ce modèle comprendra, entre autres, l'état des architectures informatiques, de cybersécurité et de données que l'on recherche. Cette architecture institutionnelle permettra de rationaliser les opérations, de réduire la complexité, de faciliter l'innovation et de garantir la prise de décisions judicieuses en matière d'investissements concernant la modernisation et la gouvernance des technologies de l'information couvrant la cybersécurité et la protection des données, conformément aux recommandations du CCIG.

• **Plan de mise en œuvre de la transformation numérique fondé sur l'architecture institutionnelle**: ce plan comprendra l'élaboration de modèles exhaustifs et d'un portefeuille de projets réalisables destinés à être mis en œuvre, en mettant en évidence les relations de dépendance et fournira une évaluation des ressources nécessaires pour assurer une exécution réussie et un retour sur investissement. Il est rappelé au Conseil que la feuille de route indicative élaborée par les consultants d'Ernst & Young et présentée à sa session de 2023 prévoyait des dépenses estimées à 8 280 000 CHF pour la transformation numérique. Une fois le plan de mise en œuvre établi, le Secrétariat communiquera au Conseil de plus amples renseignements sur les incidences financières.

• **Feuille de route pour le site web**: le Document [C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/fr) contient une feuille de route pour l'harmonisation et l'amélioration des fonctions de recherche sur le site web de l'UIT. Il s'agit là d'un élément essentiel de l'efficacité de l'UIT qui sera appuyé par le processus de transformation.

Coûts de personnel de l'équipe de transformation – Financement estimé: 354 000 CHF

À ce jour, l'équipe de transformation a été financée par une allocation initiale provenant des économies faites à la session de 2023 du Conseil. Il a ainsi été possible de recruter le Chef de l'équipe de transformation et un membre pour cette équipe, mais un financement supplémentaire est nécessaire pour s'assurer que l'équipe dispose des ressources adéquates pour mettre en œuvre efficacement les diverses initiatives et les divers produits.

| Pilier | Activité associée | Montant (CHF) |
| --- | --- | --- |
| Coûts de personnel de l'équipe de transformation |  | 354 000 |
| Personnes et culture | • Élaboration de politiques en matière de ressources humaines• Définition de la culture et des valeurs de l'UIT• Planification des effectifs à l'UIT | 300 000 |
| Systèmes, processus et outils | • Évaluation de l'architecture institutionnelle• Plan de mise en œuvre de la transformation numérique• Amélioration du site web | 700 000 |
| TOTAL |  | 1 354 000 |

Annexe 1 – Résultats, visions et indicateurs fondamentaux de performance (IFP)

| Pilier | Résultat | Vision | Indicateur IFP |
| --- | --- | --- | --- |
| **Personnes et culture** | Environnement favorable et gestion | L'environnement de travail et la culture de gestion de l'UIT sont plus favorables et permettent de s'assurer que le personnel est mobilisé, efficace et responsable. Les pratiques de gestion des performances et des insuffisances sont améliorées. | Taux d'absentéisme |
| Indice des Nations Unies de risque pour la santé lié au stress |
| Culture du leadership | L'exercice d'une direction qui est source d'inspiration à tous les niveaux permet d'orienter notre manière de gérer les activités, de mener les travaux, de communiquer et de prendre des décisions, afin d'aider les employés à atteindre leurs objectifs. | Retours du personnel sur les initiatives en matière de changement |
| Gestion de la performance |
| Structure institutionnelle optimisée | La structure institutionnelle et le modèle d'exploitation renforcent le positionnement stratégique futur de l'UIT et permettent une mise en œuvre plus efficace de sa proposition de valeur. | Personnel inclusif – Égalité hommes‑femmes, groupes d'âge et représentation géographique |
| Alignement de la structure et des processus institutionnels pour remplir la mission de l'Union | Définir clairement les rôles, les responsabilités et les voies hiérarchiques, ainsi que des processus efficaces et simplifiés propres à optimiser l'affectation des ressources, à limiter les doubles emplois et à favoriser la collaboration et la communication. | Dépenses d'appui opérationnel en pourcentage du budget total alignées sur les critères des Nations Unies |
| Modernisation des processus | Des processus simplifiés, automatisés et numérisés, dans la mesure du possible, favorisent des processus de recrutement très efficaces tout au long du cycle et permettent à l'UIT d'attirer et de constituer le meilleur vivier de talents possible. | Réduction du délai moyen de recrutement |
| Gestion des talents | L'UIT est un employeur de choix, capable de recruter, de soutenir, de gérer, de responsabiliser et de retenir les meilleurs talents, y compris en leur offrant une plus grande souplesse dans le travail et en facilitant l'évolution professionnelle. | Taux de renouvellement du personnel d'un environnement de travail sain |
| Durée de recrutement – Engagement de durée déterminéeDurée de recrutement – Consultant |
| **Optimisation des ressources** | Alignement de la structure et des processus institutionnels | Définir clairement les rôles, les responsabilités et les voies hiérarchiques, ainsi que des processus efficaces et simplifiés propres à optimiser l'affectation des ressources, à limiter les doubles emplois et à favoriser la collaboration et la communication. | Dépenses d'appui opérationnel en pourcentage du budget total |
| Alignement sur les bonnes pratiques en matière de gestion financière | Les opérations financières sont menées de manière efficace, efficiente et conforme aux normes internationales. | Rapport entre les produits entrants et le budget |
| Écart entre le budget et les dépenses |
| Amélioration de la transparence et de la disponibilité de l'information financière | La mise en place de pratiques de gestion financière solides entraînerait une plus grande transparence des opérations financières, notamment par l'établissement de rapports précis soumis en temps voulu et par la mise à disposition des données financières pour les parties prenantes. Des informations financières transparentes favoriseraient la responsabilisation et permettraient la prise de décisions éclairées. | Exactitude et fréquence des rapports financiers et des rapprochements des comptes |
| Renforcement de la budgétisation axée sur les résultats et de la gestion financière (gestion axée sur les résultats, GAR) | L'amélioration de la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats permettrait à l'UIT d'améliorer les décisions financières et l'affectation des ressources, qui s'appuieraient sur des buts, des objectifs et des indicateurs de performance clairs, ce qui permettrait d'améliorer la responsabilisation et d'obtenir les résultats attendus. | Coût de l'exécution des priorités prescrites exprimé en pourcentage du budget total |
| **Systèmes, processus et outils** | Culture des données | Créer une organisation où les données sont valorisées, utilisées et intégrées dans les processus décisionnels à tous les niveaux. Une telle culture donne au personnel les moyens de faire des choix éclairés, stimule l'innovation et améliore les résultats obtenus par l'organisation en tirant parti d'informations fondées sur des données, et fournit des informations précieuses aux membres et aux parties prenantes sur des questions relevant du mandat de l'UIT. | Les données nécessaires à la prise de décisions sont disponibles à partir d'une source unique, précise et fiable |
| Culture des données | Pourcentage d'informations de l'UIT classifiées et sécurisées |
| Systèmes, processus et outils efficaces et efficients dans l'ensemble de l'UIT | Les systèmes, processus et outils de l'UIT améliorent l'efficacité, la productivité et la souplesse. Les systèmes et processus sont rationalisés, d'où une réduction des redondances et une affectation efficace des ressources, se traduisant par des économies et une amélioration de la qualité de fonctionnement. | Coût et temps d'exécution des processus essentiels |
| Excellence dans les conférences, réunions et manifestations | Modernisation et amélioration des services fournis lors des conférences, des réunions et des manifestations de l'UIT, en utilisant de manière plus efficace les technologies et en améliorant les niveaux de productivité dans l'ensemble des services. | Niveau de participation |
| Satisfaction des participants |
| Coût par participant |
| Faciliter la transformation numérique | L'UIT tire le meilleur parti des technologies pour améliorer l'efficacité, la souplesse et l'innovation au sein de l'organisation, ce qui lui permet de s'adapter à l'évolution des demandes des membres, dans le cadre d'une enveloppe de ressources financières optimale. | Note en matière de cybersécurité |
| Pourcentage de systèmes informatiques essentiels alignés sur les normes modernes de l'industrie et de cybersécurité  |
| **Gouvernance** | Contrôles internes | Examiner et améliorer les mécanismes internes de suivi, de surveillance et de coordination, afin d'éviter les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité et la transparence. | Délai de résolution pour les recommandations du CCIG et de l'audit |
| Nombre de recommandations nouvelles ou en suspens |
| Gestion des risques | Le plan de transformation abordera et améliorera l'atténuation des risques institutionnels existants. | Pourcentage de risques inscrits dans le registre des risques assortis de mesures valides d'atténuation ou de résolution |
| Sûreté et sécurité | Amélioration de la sûreté, de la sécurité et de la résilience du personnel et des délégués grâce à des processus centrés sur le client, à la gestion des risques, à la continuité des activités, au rétablissement après un incident informatique, aux cadres de gestion des crises et au respect continu des exigences du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies. | Amélioration de la continuité des activités et de la gestion des crises |

Annexe 2 – Méthodologie



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