|  |  |
| --- | --- |
| **Point de l'ordre du jour: PL 1** | **Document C23/52-F** |
| **11 juin 2023** |
| **Original: anglais** |
|  |  |
| Rapport de la Secrétaire générale | |
| FEUILLE DE ROUTE POUR LA TRANSFORMATION EN VUE D'ATTEINDRE L'EXCELLENCE INSTITUTIONNELLE | |
| **Objet**  Le présent document contient les arguments en faveur du changement dans le cadre d'une initiative de transformation interne visant à renforcer l'excellence institutionnelle de l'UIT.  **Suite à donner par le Conseil**  Le Conseil est invité **à prendre note** de la présente feuille de route et **à approuver** la création d'un poste de Chef du Bureau de la transformation, de grade D-1.  **Lien(s) pertinent(s) avec le plan stratégique**  Plan stratégique de l'UIT pour la période 2024-2027 – Catalyseur – 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 de ce programme. Les investissements requis font actuellement l'objet d'analyses et des sources de financement sont recensées, compte également tenu de mesures d'efficacité et d'autres économies. Le coût initial de cette initiative[[1]](#footnote-1) sera financé par des économies et par une redéfinition des priorités au sein des budgets de l'UIT pour 2022-2023 et 2024-2025.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Références**  Documents [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), [C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0063/fr), [C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/fr) et [C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/fr) du Conseil et [UN 2.0 Quintet of Change (cinq axes de changement pour une ONU 2.0)](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un_2.0_-_quintet_of_change.pdf) | |

# 1 Introduction – Arguments en faveur du changement en vue d'atteindre l'excellence institutionnelle

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. Ils ont été analysés dans le cadre de plusieurs consultations externes et internes et confirmés lors de l'exercice de réflexion prospective qui a récemment été mené à bien par la nouvelle équipe de direction aux côtés du personnel de l'UIT et de diverses parties prenantes extérieures.

Afin d'être parée pour l'avenir, 158 ans après sa création, et de répondre à l'évolution rapide de l'environnement opérationnel qui est à prévoir au cours de la prochaine décennie, l'UIT doit édifier une base solide sur laquelle fonder l'excellence institutionnelle et son rôle moteur dans la réflexion. Afin de donner à l'Union les moyens de gagner en stabilité et d'accroître sa portée dans le futur, des investissements et des efforts doivent être consentis sans attendre pour transformer l'organisation de l'intérieur. Cette démarche est nécessaire si l'UIT veut être en mesure d'offrir à ses Membres des services efficaces et de grande qualité pour lesquels l'accent sur les résultats, en veillant à ce qu'il soit tiré le meilleur parti possible des investissements des Membres, notamment en optimisant la base des coûts, et à ce que l'UIT applique, dans ses activités, les normes les plus élevées en matière de transparence et de responsabilisation.

Les arguments en faveur du changement en vue d'atteindre l'excellence institutionnelle, tels qu'ils ont été dégagés dans le cadre de l'exercice de réflexion prospective, relèvent essentiellement des aspects suivants:

1) les personnes et la culture;

2) la gestion et la planification financières;

3) les systèmes, processus et outils;

4) la supervision, les contrôles internes et la gouvernance.

La proposition s'appuie sur des consultations externes et internes qui ont récemment été menées à bien, ainsi que sur les études et les recommandations de consultants spécialisés. L'exercice de réflexion prospective a mobilisé plus de 60 fonctionnaires de l'UIT à tous les niveaux de l'organisation, qui ont évalué et examiné les principaux domaines d'action et formulé des recommandations sur la voie à suivre. Des consultations informelles ont été menées auprès des États Membres en complément de ce travail, qui a fait l'objet d'un suivi dans le cadre d'une retraite de la direction de l'UIT et des réunions mensuelles du personnel de l'UIT. Les documents et rapports qui ont été pris en considération aux fins de la présente proposition sont les suivants:

• Accélérer la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UIT pour la période 2024-2027 ([C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/fr)).

• Rapports précédents du vérificateur extérieur des comptes ([C20/40](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0040/fr), [C22/40](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/fr), [C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/fr)).

• Modèle et cadre de responsabilité de l'UIT ([C22/57](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/fr)).

• Politique de l'UIT relative à la gestion des risques ([C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/fr)).

• Projet de l'UIT sur la culture et les compétences ([C21/INF/15](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/fr)).

• Examen de la présence régionale de l'UIT ([C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/fr)).

• Café-découverte sur la génération de produits, la réduction des charges et l'équilibre du plan financier ([C22/INF/13](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/fr)).

• Vers une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources unique à l'échelle de l'UIT ([C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0062/fr)).

• Plan de transformation pour la gestion financière ([C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/fr)).

• Plan de transformation pour les ressources humaines ([C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/fr)).

• Évaluation et transformation: évaluer l'état actuel de la situation et élaborer une feuille de route pour les technologies de l'information pour assurer l'excellence et la croissance des services de l'UIT ([C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/fr)).

• Proposition de création d'une Unité du contrôle ([C23/53](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0053/fr)).

• Notre programme commun, UN 2.0 Quintet of Change (cinq axes de changement pour une ONU 2.0 (<https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un_2.0_-_quintet_of_change.pdf>).

La feuille de route pour la transformation exposée ci-dessous joue un rôle essentiel pour améliorer les résultats attendus de la mise en œuvre du plan stratégique de l'UIT. Elle s'appuie sur une collaboration stratégique avec les membres de l'UIT, une amélioration de la mobilisation des ressources et l'excellence opérationnelle. La gestion du changement revêt une importance capitale pour obtenir des résultats fructueux et assurer la viabilité à long terme, tout en produisant des avantages pour l'ensemble de l'organisation, dans l'optique d'une UIT unie dans l'action.

Exercice de réflexion prospective

Gestion et planification financières

Personnes et culture

Transformation des systèmes, processus et outils

Supervision, contrôles internes et gouvernance

Gestion du changement

Pilier: **Excellence organisationnelle**

**Une UIT unie dans l'action**

Mobilisation des ressources

Pilier: **Mobilisation stratégique**

**Feuille de route pour la transformation de l'UIT**

**Plan stratégique de l'UIT pour la période 2024-2027**

Figure 1 – Éléments constitutifs de la feuille de route pour la transformation de l'UIT

# 2 Situation actuelle

Comme les exercices susmentionnés l'ont montré, l'organisation se heurte à plusieurs difficultés et lacunes qui ont des incidences sur la situation actuelle.

Facteurs externes:

Sur le plan extérieur, l'UIT dispose du potentiel pour accroître sa valeur et jouer un rôle plus important dans les partenariats. Elle a démontré d'excellentes capacités de fédération et pourrait tirer un meilleur parti du savoir-faire et des ressources de ses membres pour renforcer son efficacité et les incidences de ses travaux en ce qui concerne la connectivité universelle et la transformation numérique durable.

En mettant l'accent sur les priorités thématiques définies dans le plan stratégique, tout en établissant des liens plus clairs entre les résultats attendus et ses produits et services, l'UIT peut apporter une plus grande contribution dans le paysage des télécommunications/technologies de l'information et de la communication.

Facteurs internes:

**Absence de vision commune, nécessité de renforcer le concept d'une UIT unie dans l'action**: il existe une marge d'amélioration pour instaurer une vision plus forte et plus unifiée et insuffler une vocation collective, afin d'éviter de prendre des décisions fragmentées et de freiner les progrès accomplis vers les objectifs communs.

**Mettre fin aux cloisonnements**: les structures institutionnelles fonctionnent indépendamment les unes des autres et auraient beaucoup à gagner d'un renforcement de la collaboration, d'une meilleure coordination et du partage des connaissances, des ressources et des services.

**Gagner en souplesse et en agilité**: les activités et les processus décisionnels sont souvent lents et rigides et s'appuient sur des règles et des procédures dépassées, de sorte qu'il est difficile de s'adapter à l'évolution rapide des avancées technologiques et des besoins des parties prenantes. Les processus pourraient être simplifiés et modernisés.

**Réduire les formalités administratives**: l'organisation doit éliminer les lourdeurs administratives et les procédures complexes, qui peuvent compromettre sa capacité de s'adapter efficacement aux nouveaux défis et aux possibilités qui se font jour. La réactivité face aux besoins externes doit être améliorée et l'affectation des ressources doit être alignée sur les priorités les plus urgentes.

**Permettre l'excellence institutionnelle**: un environnement propice doit être mis en place, afin que les fonctionnaires se mobilisent, rendent des comptes et produisent des résultats de qualité. Les ressources financières doivent être clairement associées aux priorités et aux résultats attendus. Les processus, les systèmes et les cadres en place doivent favoriser une plus grande efficacité institutionnelle. Il est nécessaire de remédier à l'absence de contrôles internes adéquats à l'échelle de l'organisation.

# 3 Comment l'UIT va-t-elle gérer cette transformation?

Un certain nombre d'initiatives porteuses de transformations ont été lancées. Compte tenu de l'importance, de la complexité et de la portée des changements recensés dans la feuille de route pour la transformation, un effort coordonné, un mécanisme de gouvernance efficace et des ressources sont nécessaires pour produire les avantages escomptés, selon une approche coordonnée et transparente qui soit mise en œuvre en temps voulu et axée sur les objectifs.

Compte tenu de sa nature pluridisciplinaire faisant intervenir différents domaines d'activité, un programme de transformation doit s'appuyer sur des éléments tels que la stratégie, la réorganisation des processus, l'analyse des données et la fourniture de services de technologies de l'information. Sa structure doit être pensée comme un effort déployé par une équipe ou une organisation (Bureau de la transformation) spéciale dynamique, assujettie à des échéances et capable de d'activer et de mobiliser rapidement les différentes compétences nécessaires selon la phase du programme.

Le Bureau de la transformation sera investi des responsabilités suivantes:

1) **Gestion de programmes et de projets**: piloter et superviser les initiatives de transformation dans les domaines susmentionnés (c'est-à-dire les personnes et la culture, la gestion financière, les systèmes, processus et outils et les contrôles internes) et jouer le rôle de centre d'information global pour la gestion et la coordination de différents programmes et projets. Élaborer des plans de mise en œuvre dans ces domaines, suivre les progrès accomplis, gérer les risques et s'assurer que ces programmes et projets soient menés à bien dans les délais établis, dans les limites du budget alloué et avec la qualité attendue.

2) **Planification de la transformation**: veiller à ce que la stratégie et la feuille de route détaillée pour la transformation, comprenant les initiatives susmentionnées, ainsi que les étapes, les calendriers et les autres éléments connexes soient respectés. Veiller à ce que toutes les parties prenantes soient alignées et partagent la même compréhension.

3) **Mise en place d'une structure de gouvernance**: créer et mettre en place une structure de gouvernance claire définissant les rôles, les responsabilités et le pouvoir de décision et garantissant le respect des politiques, des normes et des règlements. Cette structure de gouvernance doit susciter une forte mobilisation des entités responsables des services de soutien et des utilisateurs et stimuler leur adhésion au processus de transformation.

4) **Mobilisation des parties prenantes et communication**: assurer une communication efficace avec les parties prenantes internes (au siège et hors siège) et favoriser leur mobilisation tout au long du programme de transformation. Élaborer des plans de communication, établir des canaux de communication et veiller à ce que les parties prenantes soient informées des progrès, des réalisations et des étapes à venir.

5) **S'assurer de l'appui de la haute direction**: mobiliser l'équipe de direction, qui constituera le fer de lance de la transformation, affectera les ressources nécessaires et contribuera à lever les obstacles institutionnels ou à limiter la résistance au changement.

6) **Gestion du changement**: mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement pour faciliter l'adoption de nouveaux processus et de nouvelles technologies et aider les parties prenantes à adopter de nouvelles méthodes de travail, dans la droite ligne du programme ITU Change Makers[[2]](#footnote-2) (les acteurs du changement à l'UIT), et remédier à la résistance éventuelle au changement.

7) **Gestion des risques**: recenser, évaluer et gérer les risques associés au programme de transformation. Élaborer des stratégies de gestion des risques, mettre en œuvre des plans d'atténuation des risques et suivre les risques tout au long du cycle de vie du programme.

8) **Suivi et mesure des progrès accomplis**: établir des indicateurs de performance et des mécanismes de suivi pour suivre les progrès et les résultats dans le cadre du programme.

Le Bureau de la transformation limitera les risques de fragmentation, d'inefficacité, d'incohérences au niveau des approches et d'inadéquation du contrôle. Cette fonction permettra de réduire les risques d'échec, de retards et de dépassement des budgets dans le cadre des projets et favorisera la réalisation des résultats souhaités.

La Secrétaire générale et le Vice-Secrétaire général feront la promotion de ce programme, 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). Le travail du Bureau de la transformation consistera à apporter un appui aux responsables des services et des processus dans lesquels les initiatives de transformation seront mises en œuvre (par exemple les départements des finances, des ressources humaines et des services informatiques), tandis que les représentants des responsables des services concernés joueront un rôle essentiel, en définissant les exigences opérationnelles et en encourageant le changement (notamment par le groupe chargé de l'exercice de réflexion prospective et les acteurs du changement). Les principaux aspects des structures nécessaires pour cette transformation sont présentés dans la figure ci-dessous.

**Comité de  
coordination**

**Bureau de la transformation**

**Groupes de responsables des activités concernés**

(notamment les coordonnateurs de l'exercice de réflexion prospective et les acteurs du changement)

**Service d'appui   
du Secrétariat général**

(FRMD, HRMD, IS)

**Secrétaire générale/  
Vice-Secrétaire général**

**Figure 2 – Équipe chargée de la transformation et structures essentielles**

On trouvera dans l'Annexe 1 une proposition de structure pour le Bureau de la transformation et dans l'Annexe 2 la description d'emploi de Responsable principal chargé de la transformation.

# 4 Personnes et culture

Les questions essentielles qui sont présentées ci-dessous ont été identifiées comme étant des aspects à améliorer dans le cadre du projet de l'UIT sur la culture et les compétences et ont été exposées de façon détaillée dans le plan de transformation pour les ressources humaines ([C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/fr)):

1) **La vision commune et la collaboration transversale** doivent être renforcées afin de compléter les mandats des Secteurs par une collaboration intersectorielle et d'œuvrer à la concrétisation d'une vision commune.

2) **Une réflexion stratégique** est nécessaire pour fixer des objectifs stimulants, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de stratégies visant à renforcer les équipes et à accroître la portée de l'UIT.

3) Une plus grande **ouverture sur l'extérieur et un renforcement de l'innovation et de l'expérimentation** sont nécessaires pour favoriser les progrès, l'innovation, l'expérimentation et la prise de risques, conformément au mandat de l'UIT.

4) Il est nécessaire d'améliorer **l'efficacité et la souplesse des processus opérationnels** pour promouvoir un modèle d'exploitation axé sur les résultats et rigoureux sur le plan opérationnel.

5) Il est nécessaire de définir clairement les rôles et de déléguer une part plus importante des responsabilités dans la prise de décisions, afin de renforcer **l'adhésion et la responsabilisation**.

6) **La gestion des talents et des performances** doit permettre de mieux mettre en avant et récompenser les meilleurs collaborateurs et d'agir pour remédier rapidement aux insuffisances ou aux fautes professionnelles.

Quels sont les critères de réussite?

**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.

**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.

**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.

**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.

**Politiques et cadres**: les politiques et les cadres relatifs aux ressources humaines sont modernisés afin d'être adaptés aux ressources humaines de demain. En particulier, les règles et politiques dépassées sont supprimées et le cadre de compétences est affiné.

**Modernisation des processus**: les processus sont 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.

On trouvera de plus amples informations dans le Plan de transformation pour les ressources humaines de l'UIT (Document [C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/fr)).

# 5 Gestion financière

Les questions essentielles qui sont présentées ci-dessous ont été recensées dans le cadre de l'examen des fonctions financières (conformément à l'instruction, donnée au Secrétaire général par le Conseil dans sa Résolution 1412 (Document [C23-EXT/6](https://www.itu.int/md/S22-CEXT23-C-0006/fr)), de prendre des mesures visant à renforcer la gestion financière et de faire rapport sur les mesures prises à sa session de 2023):

1) **Le Règlement financier et les Règles financières** de l'UIT doivent être alignés sur les bonnes pratiques les plus récentes en matière de gestion budgétaire.

2) Un cadre, des processus et des systèmes de gestion financière doivent être mis en place afin de renforcer la **gestion axée sur les résultats, la transparence, les pratiques comptables** (notamment par la mise en œuvre des normes IPSAS), ainsi que la **disponibilité d'informations financières à jour**.

3) La **structure institutionnelle** de la fonction de gestion financière doit être alignée sur les bonnes pratiques en matière de processus.

4) Les processus financiers doivent être adaptés à leur objet, produire en temps utile des informations financières solides et **améliorer la prise de décisions en matière de gestion financière**.

Quels sont les critères de réussite?

**Alignement sur les bonnes pratiques en matière de gestion financière (Règlement financier et Règles financières l'UIT)**: cet alignement permettra de s'assurer que les opérations financières sont menées de manière efficace, efficiente et conforme aux normes internationales.

**Renforcement de la gestion axée sur les résultats**: l'amélioration 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.

**Amélioration de la transparence et de la disponibilité des informations financières**: 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.

**Alignement de la structure et des processus institutionnels**: il s'agit de 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.

**Informations financières solides et d'actualité**: les processus financiers au sein de l'UIT devraient permettre de produire des informations financières précises et d'actualité, notamment en ce qui concerne l'élaboration du budget, l'établissement de rapports financiers et les analyses, afin de permettre la prise de décisions éclairées en matière de gestion financière, à tous les niveaux de l'organisation.

On trouvera de plus amples informations dans le Plan de transformation pour la gestion financière de l'UIT (Document [C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/fr)).

# 6 Transformation des systèmes et outils informatiques

Les capacités de l'UIT ne s'appuient pas suffisamment sur le numérique pour permettre à l'Union de s'acquitter de son mandat et de réaliser ses objectifs fondamentaux de manière efficace et viable sur le plan financier. Les principaux domaines d'action ci-après ont été définis dans le cadre du projet de feuille de route pour la transformation des technologies de l'information ([Document C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/fr)):

1) **Priorité donnée à l'excellence opérationnelle** par l'optimisation des processus et le renforcement de la discipline budgétaire, la rationalisation des outils informatiques, une gouvernance des technologies de l'information à l'échelle de l'UIT et la gestion efficace des risques. Les capacités numériques modernes jouent un rôle essentiel pour atteindre l'excellence institutionnelle (par exemple pour la disponibilité des données, l'efficacité des processus et la protection des biens de l'UIT). Cet aspect s'applique au siège de l'UIT et aux opérations sur le terrain.

2) **Mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources** en mobilisant et en associant les membres actuels et potentiels en offrant une valeur exceptionnelle grâce aux services et aux produits de l'UIT, tout en garantissant une expérience client exceptionnelle. La stratégie de mobilisation des ressources suppose d'apporter des changements importants au niveau des solutions informatiques, afin d'appuyer la gestion des comptes et le développement des activités de manière coordonnée et efficace en interne, dans le cadre d'une UIT unie dans l'action, ainsi que pour donner aux parties prenantes extérieures l'image d'une UIT moderne et unie dans l'action. L'UIT doit étudier la façon dont elle interagit, en tant qu'organisation, avec ses membres, ses employés et ses bailleurs de fonds ainsi qu'avec les entreprises, d'une manière qui soit moderne et attractive. Elle doit conserver sa pertinence et être en mesure de mettre à disposition des compétences techniques approfondies et d'offrir des expériences exceptionnelles.

3) **Atténuation du risque opérationnel**: plusieurs systèmes informatiques essentiels à la mise en œuvre du mandat fondamental de l'UIT s'appuient sur des technologies dépassées, sans documentation appropriée, ce qui est synonyme de risques pour la continuité des activités et de vulnérabilités face aux cybermenaces (les vérificateurs extérieurs des comptes ont déjà fait part de leurs préoccupations concernant l'utilisation de systèmes informatiques parallèles). Les capacités de cybersécurité au sein de l'UIT doivent être améliorées. L'Union a porté la plus grande attention à l'aspect technique de la cyberprotection. Toutefois, il reste beaucoup à faire dans les domaines non techniques (formation des utilisateurs, menaces internes et gouvernance et classification des données, afin de protéger comme il convient les biens les plus précieux).

Quels sont les critères de réussite?

**Approche concernant les technologies de l'information**: une gouvernance globale des technologies de l'information est en place et permet aux processus métiers et aux services informatiques de travailler de concert, donnant lieu à une utilisation plus efficace des ressources des technologies de l'information. Les investissements dans ce domaine et les décisions relatives à la mise en œuvre doivent s'appuyer sur une stratégie institutionnelle clairement structurée et sur des besoins et des exigences étayés.

**Sécurité informatique**: des mesures de sécurité appropriées sont en place pour protéger tous les actifs, en fonction de la catégorie et de l'importance des données. Le système se tient à tout moment prêt à détecter les menaces, à y répondre et à remédier à la situation.

**Participation des Membres**: le site web de l'UIT reflète les valeurs de la marque UIT. Les Membres considèrent que les communautés et les points de contact numériques de l'UIT sont faciles à utiliser. Le système de gestion des manifestations, notamment le système de gestion des documents et les inscriptions, permet d'organiser avec professionnalisme une manifestation qui répond aux besoins particuliers de l'UIT. Des outils faciles à utiliser sont en place pour accroître le nombre de membres et promouvoir leur participation.

**Participation des employés**: les principaux processus relatifs aux ressources humaines (recrutement, évaluation des performances et données de référence) sont optimisés et simples à utiliser. Les données sont correctes. L'organisation dispose des outils nécessaires pour gérer activement les employés comme s'ils étaient des clients. La participation des employés fait l'objet d'un suivi régulier.

**Contrôle financier**: des données et des informations financières fiables, pertinentes et d'actualité sont disponibles en temps utile pour contribuer à la prise de décisions. Tous les responsables des centres de coûts et les responsables de projets disposent des outils financiers nécessaires pour rendre compte de leur budget, de leur financement et de leurs résultats. Les dossiers de rapports mensuels sont produits dans les cinq jours ouvrables suivant la fin du mois. Les systèmes financiers sont conformes du point de vue de l'audit.

**Systèmes liés au mandat fondamental de l'UIT**: des applications uniques de l'UIT visant à mettre en œuvre le mandat fondamental de l'Union sont exécutées sur une plate-forme de développement centrale (lorsque qu'il est possible et envisageable de procéder à des migrations au fil du temps), ce qui favorise la cohérence, permet de disposer d'une architecture commune et garantit la cyberprotection et un coût total de possession plus faible.

**Automatisation et simplification**: tous les processus opérationnels essentiels sont exécutés sur une plate-forme de gestion des flux de travail numérique pour dispositif mobile (simplifiée et automatisée). La signature électronique est utilisée.

**Informatique en nuage**: la position officielle vis-à-vis de l'adoption de l'informatique en nuage et de la stratégie en la matière, compte tenu des approches des différents organismes du système des Nations Unies, est en cours d'élaboration et de mise en œuvre, moyennant une identification claire des risques pour opérer une transition responsable vers l'informatique en nuage. Une équipe chargée de l'informatique en nuage et un système de gouvernance formelle de l'informatique en nuage sont en place.

**Culture des données et de la connaissance**: des données d'actualité sont disponibles sous un format facile à consulter, afin de favoriser des décisions reposant sur des données factuelles. La gouvernance des données est en place. Les bases favorables à l'adoption de l'intelligence artificielle sont en place. Les données historiques de l'organisation sont valorisées et protégées.

On trouvera de plus amples informations dans le rapport complet sur la feuille de route de l'UIT pour la transformation des technologies de l'information (Document [C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/fr)).

# 7 Surveillance, contrôles internes et gouvernance

L'organisation renforce les structures de contrôle actuelles pour les aligner sur les bonnes pratiques, sur les enseignements tirés des incidents survenus récemment à l'UIT, ainsi que sur les recommandations d'audit (audit interne, vérification extérieure des comptes et CCIG). La nouvelle Unité de contrôle qu'il est envisagé de créer renforcera la troisième ligne de défense de l'UIT, en réunissant les fonctions d'audit et d'investigation au sein d'une même unité, avec l'ajout d'une nouvelle fonction d'évaluation (voir la proposition de création d'une Unité de contrôle – Document [C23/53](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0053/fr)), ce qui permettra d'améliorer le suivi des contrôles internes et les trois lignes de défense définies dans la politique de gestion des risques de l'UIT ([C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/fr)).

La surveillance des cadres de gestion des risques et de responsabilité sera également renforcée, dans la mesure où la modernisation et la simplification des politiques, des processus et des systèmes permettront une application plus efficace des contrôles internes (voir Renforcement des systèmes et des mesures de contrôle interne, Document [C23/20](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0020/fr)).

# 8 Calendrier de la feuille de route

La feuille de route pour la transformation est présentée ci-dessous:



Figure 3 – Calendrier de la feuille de route pour la transformation

ANNEXE 1

Structure proposée pour le Bureau de la transformation

Composition de l'équipe

L'équipe chargée de la transformation joue un rôle essentiel dans la conduite des initiatives de restructuration et de transformation des processus opérationnels. Ses fonctions comprennent des activités qui visent à faciliter la planification, la mise en œuvre et le suivi des efforts de transformation.

Les principales responsabilités et fonctions du Bureau de la transformation sont décrites dans la partie 3 du présent document.

La composition d'une équipe chargée de la transformation peut varier en fonction de sa taille et de sa complexité, ainsi que des objectifs spécifiques de l'initiative de transformation. À la suite d'une consultation menée auprès de l'ensemble des institutions des Nations Unies, il est envisagé de créer Bureau de la transformation comprenant les postes suivants:

Responsable principal chargé de la transformation (D1)

Le chef du Bureau de la transformation sera chargé de superviser l'initiative de transformation dans sa totalité. Il fournira des orientations stratégiques, coordonnera les activités et veillera à la bonne mise en œuvre du plan de transformation. Son rôle comprend la gestion des parties prenantes, l'affectation des ressources et la gestion globale du programme de transformation.

Responsable de projet (P4/P5)

Le responsable de projet fournira un appui au Responsable principal chargé de la transformation pour la coordination du projet au quotidien. Il est responsable de la planification, du calendrier et du suivi de l'état d'avancement du projet. Le Responsable de projet veille à ce que les tâches soient exécutées conformément au plan du projet et assure la coordination avec les différents membres de l'équipe et les parties prenantes, afin de garantir la réalisation des produits dans les délais impartis.

Analyste de processus/analyste opérationnel (P3/P4)

L'analyste de processus ou l'analyste économique joue un rôle crucial dans l'évaluation et la refonte des processus opérationnels. Il procède à l'analyse des processus, recueille les besoins et documente les processus actuels et futurs. Il collabore avec les parties prenantes pour recenser les possibilités d'amélioration des processus, définir les indicateurs fondamentaux de performance et donner des avis en vue d'optimiser les processus.

Analyste de données (P2/P3)

L'analyste de données est chargé de collecter, d'analyser et d'interpréter les données, afin d'éclairer la prise de décisions et de mesurer la portée de la transformation. Il garantit l'intégrité des données, élabore des cadres pour l'établissement de rapports et fournit des informations sur les indicateurs fondamentaux de performance. Il travaille en étroite collaboration avec l'équipe, afin de recenser les possibilités d'amélioration fondées sur les données et d'appuyer la prise de décisions sur la base de données probantes.

Les autres profils de l'organisation qui doivent être associés au projet sont les spécialistes des technologies de l'information, des finances et du budget et des ressources humaines, le responsable de la gestion du changement, ainsi que des spécialistes des différents domaines traités par l'organisation.

ANNEXE 2

Description d'emploi du Responsable principal de la transformation

# Responsable principal de la transformation (D1) (durée limitée 2+2 ans)

Contexte institutionnel

Le Responsable principal de la transformation sera chargé d'assurer la direction, l'orientation stratégique et la gestion globale du Bureau de la transformation. Il supervisera une stratégie de transformation globale, portant à la fois sur les processus métier et la sphère numérique, sur une période de quatre ans.

Le Responsable principal de la transformation jouera un rôle essentiel pour façonner l'avenir de l'UIT, en intensifiant ses efforts de modernisation et en promouvant un environnement caractérisé par l'innovation et l'efficacité. Ce projet ambitieux vise à révolutionner les activités de l'organisation, à optimiser les processus et à tirer parti des technologies numériques de pointe pour améliorer la fourniture de services et la portée des travaux.

Tâches et responsabilités

Le Responsable principal de la transformation est chargé des tâches suivantes:

a) Élabore et met en œuvre une stratégie de transformation globale alignée sur la mission et les objectifs de l'UIT, en mettant l'accent sur la transformation opérationnelle et numérique.

b) Dirige les activités liées à la gestion du changement, en communiquant efficacement la vision, les objectifs et les avantages de l'initiative de transformation aux parties prenantes à tous les niveaux, en s'assurant de leur adhésion et en favorisant une culture de la transformation.

c) Supervise tous les aspects du projet de transformation, y compris la planification, l'établissement du budget, l'affectation des ressources et la gestion du calendrier, afin d'assurer l'élaboration des produits en temps voulu.

d) Collabore avec diverses parties prenantes internes et externes, telles que le Secrétaire général et le Vice-Secrétaire général et d'autres fonctionnaires élus (Comité de coordination), ainsi que les chefs des départements (Groupe de coordination de la gestion) de l'UIT, ainsi qu'avec les fournisseurs externes, afin de favoriser la collaboration, de recueillir des contributions et de veiller à l'harmonisation avec les objectifs de la transformation.

e) Encadre la restructuration ou la refonte des processus existants afin d'améliorer l'efficacité, d'éliminer les redondances et de permettre une plus grande souplesse. Cet effort supposera l'adoption de technologies nouvelles, l'automatisation des tâches manuelles ou l'optimisation de la gestion des flux de travail. En outre, recense les possibilités de rationaliser les processus, d'éliminer les redondances et d'améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à l'utilisation d'outils et de technologies numériques.

f) Favorise l'adoption et l'intégration des technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle, l'analyse des données et l'informatique en nuage, afin de transformer la manière dont l'UIT fonctionne et fournit des services.

g) Veille à ce que la transformation place l'utilisateur final au centre des préoccupations, en améliorant l'expérience des utilisateurs grâce à des interactions personnalisées, à un engagement fluide sur tous les canaux et à des solutions en libre-service commodes. Dans ce contexte, il s'agit d'exploiter les données et les outils numériques pour déterminer les préférences des clients, anticiper leurs besoins et leur proposer des produits, des services et des expériences sur mesure.

h) Veille à l'efficacité opérationnelle, en rationalisant et en automatisant les processus, en réduisant les opérations manuelles, en éliminant les goulets d'étranglement et en améliorant l'efficacité opérationnelle. Cette tâche peut supposer la mise en œuvre de technologies telles que l'automatisation des processus robotiques, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour optimiser les flux de travail, améliorer la productivité et réaliser des économies.

i) Veille à ce que la transformation exploite les données comme un actif stratégique. Cette tâche suppose de collecter et d'analyser de grandes quantités de données et d'en tirer des enseignements pour éclairer la prise de décisions, identifier les tendances et mieux comprendre le comportement des clients et la dynamique du marché. Les enseignements tirés des données permettent à l'UIT de prendre des décisions opérationnelles plus éclairées, plus proactives et plus souples.

j) Établit des critères de mesure et des indicateurs fondamentaux de performance pour suivre l'avancement et la portée de l'initiative de transformation et fait régulièrement rapport à la haute direction et aux parties prenantes concernées sur les réalisations.

k) Constitue et dirige une équipe très efficace, en fournissant des conseils, un encadrement et des possibilités de développement professionnel, afin d'optimiser les contributions individuelles et collectives.

Exigences

Éducation:

• Diplôme universitaire supérieur en administration d'entreprise, en gestion ou dans un domaine connexe.

• Des certifications supplémentaires en gestion de projet, en gestion du changement ou dans le domaine de la transformation numérique sont souhaitables.

Expérience:

Au moins quinze années d'expérience à des postes à responsabilité croissante dans la conduite fructueuse d'initiatives de transformation opérationnelle à grande échelle, dont au moins cinq ans à un niveau de direction élevé dans un environnement international ou dans le secteur privé. Une expérience approfondie de la transformation numérique, y compris la mise en œuvre de technologies innovantes et la conduite de programmes en matière de changement institutionnel au moyen d'initiatives numériques est nécessaire. De solides capacités en matière de leadership et de réflexion stratégique sont requises, ainsi qu'une capacité à motiver et à mobiliser les équipes et les parties prenantes pour concrétiser une vision commune. Excellentes compétences en matière de communication et de gestion des parties prenantes, avec la capacité d'établir des relations efficaces entre diverses parties prenantes à tous les niveaux. Compétences exceptionnelles en matière de gestion de projet, y compris la capacité de fixer des priorités, de gérer des budgets et de naviguer dans des structures organisationnelles complexes. Compétences démontrées en matière d'analyse et de résolution de problèmes et capacité à rechercher les possibilités, atténuer les risques et favoriser la prise de décisions fondée sur des données. Un doctorat dans un domaine connexe peut être considéré comme équivalent à trois années d'expérience professionnelle. Une expérience démontrée de l'exercice de la haute direction, notamment en ce qui concerne la supervision du personnel, est requise. Une expérience acquise dans une organisation appliquant le régime commun des Nations Unies ainsi que la connaissance des activités et de la structure de l'UIT seraient un avantage.

Langues:

Connaissance de l'une des six langues officielles de l'Union (anglais, arabe, chinois, espagnol, français, russe) au niveau avancé et connaissance d'une deuxième langue officielle au niveau intermédiaire. La connaissance d'une troisième langue officielle serait un avantage. (Selon les dispositions de la Résolution 626 du Conseil, l'assouplissement des conditions requises en matière de connaissances linguistiques peut être autorisé pour les candidats ressortissant de pays en développement, afin que les candidatures des ressortissants de ces pays possédant une connaissance approfondie de l'une des langues officielles de l'Union puissent être prises en considération.)

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

1. Le coût lié au poste de Responsable principal chargé de la transformation (D1) s'élève à 283 000 CHF par an. Le coût estimé pour l'équipe chargée de la transformation qu'il est proposé de créer, comprenant le Responsable principal chargé de la transformation, est compris entre 807 000 et 910 000 CHF par an. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dans le cadre de l'initiative de transformation, le rôle des acteurs du changement est de former les fonctionnaires de l'UIT à la direction des processus de changement, d'encourager une mobilisation active et d'assurer la collaboration entre les Bureaux et le Secrétariat général. [↑](#footnote-ref-2)